

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CASO GERDAU

ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCE MANAGEMENT: THE GERDAU CASE

Maria Paula Novakoski Perides

Universidade de São Paulo – Brasil

paula.perides@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3761-8803>

Joel Souza Dutra

Universidade de São Paulo – Brasil

jdutra@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-3656>

Nágila Giovanna Silva Vilela

Universidade de São Paulo – Brasil

nagilavilela@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8279-2763>

Tania Casado

Universidade de São Paulo – Brasil

tcasado@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2069-288X>

Carine Bastos Sousa

Universidade de São Paulo – Brasil

carinebastossousa@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6694-1952>

RESUMO

As grandes mudanças que o mundo está atravessando têm obrigado as organizações a se transformar para conseguir sobreviver. Nesse artigo é tratada a transformação da cultura organizacional e do modelo de gestão de pessoas. O objetivo consiste em analisar a interação entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas por competências na siderúrgica Gerdau. A organização foi escolhida porque está passando por um processo de transformação cultural para ampliar a eficiência e a rentabilidade de suas operações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e que utiliza como estratégia o estudo de caso único. As fontes de coleta de dados envolveram documentos públicos e privados e, complementarmente entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo subsidiou a análise dos dados, que foram discutidos a partir da literatura do campo. A partir dos resultados é notório o quanto a gestão de pessoas por competências é pertinente no processo de transformação da cultura organizacional. As contribuições, limitações e sugestões de pesquisas futuras são apresentadas ao final do artigo.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura organizacional. Gestão por competências. Transformação cultural. Competências. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The great transformations the world is going through have forced organizations to change in order to survive. This article deals with the organizational culture and the people management model transformations. The objective is to analyze the interaction between organizational culture and people management by competencies in the Gerda company. The organization was chosen because it is undergoing a process of cultural transformation to increase the efficiency and profitability of its operations. It is a qualitative, descriptive research that uses as strategy the single case study. Data collection sources mainly involved public and private documents and semi-structured interviews. Content analysis supported the data analysis, which were discussed from the field literature. From the results, it is notorious how relevant people management by competences is in the process of organizational culture transformation. Contributions, limitations and suggestions for future research are presented at the end of the article.

KEYWORDS

Organizational culture. Competency management. Cultural transformation. Competencies. People management.

INTRODUÇÃO

A crescente instabilidade ambiental, bem como o acirramento da competição, tem contribuído para que a questão da mudança seja essencial na sobrevivência das organizações (WOOD JR., 2009). Para sobressair no mercado, as organizações têm se transformado a fim de conquistar um desempenho competitivo superior aos concorrentes (WOOD JR., 2009). Nesse artigo, o foco está em dois tipos de transformação: da cultura organizacional e, por consequência, do modelo de gestão de pessoas.

A definição de cultura organizacional utilizada nesse artigo refere-se ao que é proposto por Schein (1984). De acordo com o autor, a cultura de uma organização envolve os pressupostos básicos que um grupo criou ou desenvolveu enquanto enfrentava situações adversas e que, por

ter sido considerado útil, foi repassado aos novos membros como a forma correta de lidar com problemas posteriores da mesma natureza (SCHEIN, 1984). A cultura de uma organização também pode ser compreendida como um conjunto de elementos como valores, crenças, ritos e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, processos de comunicação e normas (SHRIVASTAVA, 1985; FLEURY, 1987; FREITAS, 1991; CROZATTI, 1998; MACHADO, 2004; FREITAS, 2007). Os trabalhadores trazem para o ambiente organizacional os valores aprendidos e sustentados no âmbito familiar e educacional e, a partir disso, constroem formas compartilhadas de pensar, sentir e se comportar na organização (PAZ et al., 2020).

Quanto ao sistema de gestão de pessoas, central nessa pesquisa é o conceito de gestão de pessoas por competências.

Tal modelo ganhou notoriedade no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, período em que se percebeu uma maior disposição – por parte das organizações – em evidenciar os trabalhadores que mais agregavam valor para a prosperidade da organização (DUTRA, 2017). Nesse contexto, as organizações passaram a explicitar suas expectativas em relação aos funcionários por meio da definição das competências desejadas (DUTRA, 2017).

Posto isto, o objetivo desse artigo consiste em analisar a interação entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas por competências na siderúrgica Gerdau. A escolha da organização se deu devido ao fato de que esta está passando por um processo de transformação cultural iniciado em 2012 e com previsão de término da implementação em 2022. Nomeado “Projeto Gerdau 2022”, seu intuito é ampliar a eficiência e a rentabilidade de suas operações no mercado nacional e internacional. Entre outros aspectos, tal projeto envolveu uma mudança na área de gestão de pessoas e nos critérios de valorização dos trabalhadores, bem como a definição das competências individuais e organizacionais.

Essa pesquisa se justifica pelo fato de agregar à literatura, tanto de cultura organizacional, quanto de gestão de pessoas (e, mais especificamente, gestão de pessoas por competências) ao analisar a interação entre essas duas. Em termos práticos, a relevância desse estudo consiste em oferecer subsídios para compreender como se dá a interação entre a Gestão de Pessoas por Competências e a Transformação da Cultura Organizacional, a fim de que seja possível definir práticas efetivas para que a gestão de

pessoas atue de forma proativa auxiliando as organizações que estão em processo de transformação. Isso porque, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, existe uma grande lacuna entre as competências da força de trabalho atual e as competências que serão exigidas pelo mercado nos próximos cinco anos. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020). Além disso, devido à velocidade com que novas tecnologias estão mudando o mercado, as organizações precisam se modernizar para permanecerem competitivas. Klaus Schwab, fundador e presidente do Fórum Econômico Mundial, enfatiza que a questão não é mais se haverá ruptura na empresa ou organização, mas quando ocorrerá a ruptura e como ela afetará a organização e seus profissionais (SCHWAB, 2016).

Este artigo está estruturado em cinco tópicos principais: o primeiro refere-se à introdução; o segundo apresenta a fundamentação teórica; o terceiro aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; no quarto tópico são apresentados os resultados e as discussões e, por último, o quinto tópico contém as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de ampliar os conhecimentos sobre o objeto de pesquisa e contextualizar os resultados, o presente tópico trata sobre cultura organizacional, gestão de pessoas por competências e a interação entre esses dois.

Cultura organizacional

O conceito de cultura possibilita o esclarecimento de diversos resultados nos níveis individual, organizacional e nacional

e, por essa razão, é considerado central nos estudos organizacionais e particularmente pertinente para a área de gestão (GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015; MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016). Os estudos sobre essa temática ganharam destaque a partir da década de 1980 (FREITAS, 2007) e permanecem sendo discutidos no âmbito nacional e internacional (DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019; ELSBACH; STIGLIAN, 2018; SILVA *et al.*, 2018; VILELA; LOURENÇO; RESE, 2017). No entanto, apesar da diversidade de estudos sobre o tema, a sua compreensão ainda é complexa (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

Neste artigo, será adotada a conceitualização de Schein, segundo o qual cultura organizacional é:

[...] o padrão de pressupostos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p. 3)

De acordo com Schein (1984), a cultura pode ser analisada por diferentes níveis, a saber, artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Ainda, segundo Schein (1984) a análise da cultura de uma organização pode ser inicialmente observada por meio dos artefatos visíveis, como o ambiente, sua arquitetura e *layout*, a maneira como as pessoas se vestem, padrões de comportamentos

e documentos públicos. Nesse nível de análise, é fácil obter os dados (pela observação), no entanto, é difícil interpretá-los (SCHEIN, 1984). Isso porque, ainda que seja possível descrever como as coisas são, a lógica por trás dessas configurações – ou seja, por que as coisas acontecem daquela maneira – não é facilmente compreensível (SCHEIN, 1984). Para entender o motivo pelo qual os indivíduos se comportam da forma como o fazem, é preciso analisar seus valores, que é o segundo nível de análise da cultura (SCHEIN, 1984).

Os valores não podem ser acessados diretamente pela simples observação, sendo necessário inferi-los por meio do diálogo com os membros da organização ou análise de documentos (SCHEIN, 1984). Apesar disso, os valores manifestos são aqueles que as pessoas possuem maior nível de consciência, normalmente porque são mais evidentes e defendidos pela cultura organizacional, permanecendo subjacentes os valores implícitos (SCHEIN, 1984). Para de fato compreender a cultura, os valores do grupo e os comportamentos é necessário um aprofundamento nos pressupostos básicos, último nível de análise proposto por Schein (1984).

Os pressupostos básicos, ainda que sejam geralmente inconscientes, “[...] determinam como os grupos percebem, pensam e sentem” (SCHEIN, 1984, p. 3). Tais pressupostos constituem reações aprendidas que foram originadas a partir de valores explícitos. Uma vez que os valores levam a determinados comportamentos e esses solucionam problemas, os valores são gradativamente transformados em pressupostos básicos de como as coisas realmente são (SCHEIN, 1984).

Os pressupostos cada vez mais vão sendo tidos como certo (*taken for granted*), contribuindo para a perda da consciência a respeito de como perceber, pensar e sentir (SCHEIN, 1984).

Além dos níveis de análise da cultura organizacional, é importante descrever os elementos da cultura organizacional propostos por Freitas (1991, 2007). Os elementos, de acordo com a autora, incluem valores, crenças, ritos e cerimônias, sagas e heróis, histórias e mitos, tabus, normas

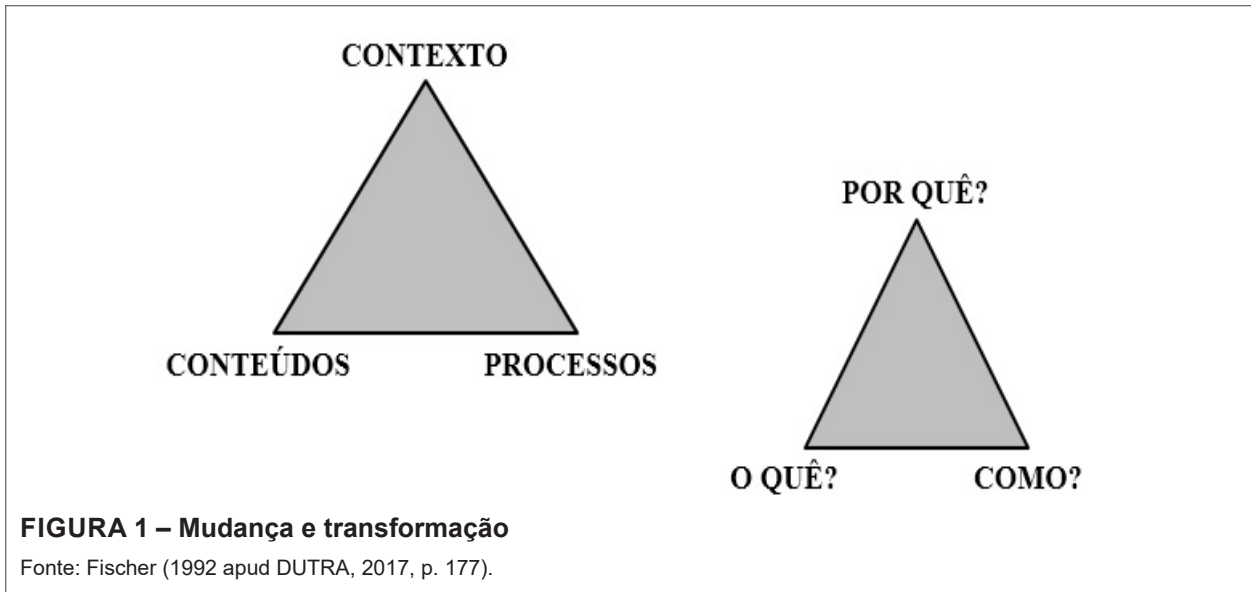
e processos de comunicação (FREITAS, 1991) e estão descritos no Quadro 1.

Além do conceito, níveis de análise e elementos da cultura organizacional, ressalta-se ainda que a cultura de uma organização influencia os objetivos, as estratégias e a conduta dos membros, e, portanto, é uma fonte potencial de vantagem competitiva organizacional (SOUZA, 2014). Ademais, a organização também pode passar por um processo de transformação, o que inclui a transformação de sua cultura, conforme apresentado na Figura 1.

QUADRO 1 – Elementos da Cultura Organizacional

Elementos	Descrição
Valores	Representam o que é fundamental para o sucesso organizacional (FREITAS, 2007). Indicam a relevância das coisas (CROZATTI, 1998). Além disso, os valores influenciam a definição de estratégias e metas da organização e as normas de comportamento social (SHRIVASTAVA, 1985).
Crenças	Manifestam as verdades que se tornam não somente aceitas, mas praticamente indiscutíveis, baseadas na análise dos acontecimentos e na convivência de um conjunto de pessoas (FREITAS, 1991; CROZATTI, 1998).
Ritos e cerimônias	São práticas preconcebidas e servem para expressar a cultura organizacional em termos concretos (FREITAS, 2007) incluindo jantares, premiações ou reuniões anuais (SHRIVASTAVA, 1985).
Sagas e heróis	Sagas são relatos heroicos que evidenciam a trajetória percorrida pela organização, os desafios enfrentados e a forma como os venceu (FREITAS, 2007). As sagas têm o intuito de provocar nos indivíduos contentamento e honra em fazer parte da organização, colaborando para que eles se identifiquem e se associem positivamente com a empresa e seus valores (FREITAS, 2007). Os heróis integram as sagas, personificam valores e guiam os procedimentos e condutas para os demais membros (FLEURY, 1987).
Tabus	Visam a demonstrar o que não pode ser feito, aquilo que é vetado pela organização (FREITAS, 1991). É um assunto não mencionado, de pouca ou nenhuma notoriedade e que está presente no ambiente organizacional e na rotina dos membros ainda que não seja percebido (MACHADO, 2004).
Normas	As normas funcionam como uma forma de controle social nas organizações (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Elas delimitam os comportamentos considerados adequados pela organização para as situações que não existem guias de conduta pré-estabelecidos (SHRIVASTAVA, 1985).
Processos de comunicação	Os processos de comunicação – sejam formais ou informais – reforçam crenças, valores e mitos (CROZATTI, 1998), além de poder ser utilizado para transformar o rotineiro em algo excepcional, um aspecto positivo para a administração da cultura (FREITAS, 1991)

Fonte: Os autores (2021).



De acordo com o modelo apresentado por Rosa Maria Fischer (1992 apud DUTRA, 2017), para que uma organização se transforme é necessário ter uma percepção clara do *porquê* se muda, *o quê* se muda e *como* se muda. O *porquê* se associa ao *contexto*, enquanto o *o quê* e o *como* se associam aos *conteúdos* e *processos*, respectivamente (FISCHER, 1992 apud DUTRA, 2017). Algumas questões, devem ainda ser pensadas, como por exemplo, quem são os responsáveis pela mudança e como estabelecerão as diretrizes? Quais indivíduos devem ser envolvidos, em que momento e em que profundidade? Como esse processo poderá ser renovado continuamente? Como garantir que a transformação terá legitimidade perante a empresa e aos indivíduos envolvidos? (DUTRA, 2017). Tais perguntas não estão relacionadas somente à transformação da cultura organizacional, mas também do sistema de gestão de pessoas, que é assunto do tópico que segue.

Gestão de pessoas por competências

A forma de gerenciar pessoas tem se alterado com o passar dos anos (ZARIFIAN,

2001). Se antes os trabalhadores eram avaliados em função do uso do corpo, agora a avaliação é feita com base em sua capacidade de análise (ZARIFIAN, 2001). Essas transformações são reflexo da inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no suporte às necessidades e expectativas por parte tanto dos trabalhadores, quanto das próprias organizações (DUTRA, 2017).

Em especial no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, é notória uma maior disposição para evidenciar as pessoas que mais agregavam valor para a prosperidade da organização (DUTRA, 2017). Nesse contexto, a definição das competências desejadas foi a melhor forma de as organizações explicitarem suas expectativas em relação aos funcionários (DUTRA, 2017). Stepanenko e Kashevnik (2017) argumentam que o gerenciamento das competências está se transformando em um processo essencial para as organizações, uma vez que permite que recrutadores e diretores gerenciem os recursos humanos de forma eficaz.

A posse de uma competência diz respeito

to à capacidade de saber fazer alguma coisa (MILLS *et al.*, 2002). As competências podem ser distinguidas em dois tipos: de um lado, as organizações possuem um conjunto próprio de competências; do outro, os indivíduos também dispõem de um agrupamento de competências, que pode ou não ser utilizado pela organização (DUTRA, 2017). Portanto, a gestão de competências pode contribuir nos níveis organizacional e pessoal, pois indica o conhecimento primordial que o trabalhador e a organização devem possuir a fim de realizar suas metas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

Para Boyatzis (1982), “as competências individuais representam a capacidade de influenciar em uma situação de trabalho”. O autor argumenta que as competências dos trabalhadores permitem que eles tenham ações apropriadas. Isso acontece quando as competências individuais, as demandas do trabalho e as condições do ambiente organizacional estiverem consistentes e adequadas (BOYATZIS, 1982). Nesse sentido, apesar de as competências individuais serem necessárias, elas não são suficientes para o desempenho efetivo no trabalho (BOYATZIS, 1982).

Similarmente, de acordo com Le Boterf (2003), “a competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem um sentido para o profissional”. Essa definição, apesar de não ser explicitada pelo autor, trata de competências individuais. Le Boterf (2003) comenta ainda que existem diferentes ações para solucionar um problema com competência e mais, que saber agir por vezes pode significar não agir. Sendo assim, eventualmente a utilização do termo “reação” seria mais apropriado do que “ação”, já que uma boa reação pode ser a não-inter-

venção (LE BOTERF, 2003). Finalmente, ainda de acordo com o autor, “a competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém” (LE BOTERF).

As competências individuais são ainda definidas por outros autores. Fleury e Fleury (2000) apresentam que “a competência do indivíduo implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”. Draganidis e Mentzas (2006), por sua vez, sugerem que a competência é uma associação de conhecimentos (tácito e explícito), comportamento e habilidades, que confere a alguém o potencial de eficácia na execução de tarefas.

A competência de uma organização, por outro lado, refere-se ao quão bem uma organização desempenha suas atividades (MILLS *et al.*, 2002). Uma organização possui uma atividade de alta competência quando possui um fator de vantagem competitiva que excede seus concorrentes, sendo valorizada pelos clientes (MILLS *et al.*, 2002).

Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as verdadeiras fontes de vantagem competitiva de uma organização podem ser encontradas na capacidade da administração de consolidar as tecnologias e suas competências de forma que se adaptem rapidamente às novas oportunidades apresentadas pelo mercado. Além disso, para desenvolver uma nova competência organizacional a empresa necessita passar por um processo de “desaprendizagem”, já que determinadas maneiras de pensar e agir podem estar totalmente enraizadas na organização (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Ainda no que diz respeito às competências organizacionais, Zangiski, Lima e Costa (2013) argumentam que o termo geralmen-

te é utilizado no contexto estratégico, associa-se à obtenção de vantagem competitiva e inclui competências centrais/essenciais para a sobrevivência da organização e diferenciação da mesma frente aos concorrentes. Tais competências essenciais são “[...] atividades de alta competência, importantes no nível corporativo de uma empresa, que são fundamentais para a sobrevivência da empresa e são essenciais para sua estratégia” (MILLS *et al.*, 2002). Para finalizar, ressalta-se que o gerenciamento das competências organizacionais requer conhecimento sobre cultura organizacional, visão sistêmica do processo e particularmente um processo de aprendizagem organizacional (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2013).

As vantagens que o uso do conceito de competências na gestão de pessoas pode trazer para a organização e para a equipe são apresentadas no Quadro 2.

Souza e Vasconcelos (2020) destacam que é possível que o modelo de gestão de pessoas por competências resulte em maior meritocracia, visto que a competência é uma maneira de avaliar o trabalhador. Por último, é importante destacar que o modelo de gestão de pessoas por competências

se associa às práticas de recursos humanos uma vez que: (1) transforma as práticas de recrutamento. Essas se tornam mais rigorosas, com elevada seletividade e determinação de requisitos mínimos (como diploma para comprovação da formação, por exemplo); (2) elimina a progressão automática. O trabalhador deve se comprometer com a organização de modo a desenvolver suas competências. Em contrapartida, a organização deve simplificar o processo de desenvolvimento de competências, bem como implantar um sistema de promoção com base na evolução de tais competências; (3) responsabiliza os trabalhadores, no sentido de contribuir para que possam delegar responsabilidades; (4) modifica os sistemas de classificação e remuneração a fim de acompanhar as mudanças mencionadas nos itens anteriores (ZARIFIAN, 2001).

Após a evidenciação dos temas cultura organizacional e gestão de pessoas por competências, o tópico seguinte trata da associação entre esses dois.

Interação entre cultura organizacional e gestão por competências

As mudanças ambientais têm contribuído

QUADRO 2 – Vantagens do uso do conceito de competências na gestão de pessoas

Vantagens para a organização	Vantagens para as pessoas
Simplicidade, flexibilidade e transparência. Otimização de recursos e da massa salarial. Direcionamento e otimização dos investimentos em desenvolvimento profissional. Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização e tecnologia. Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	Horizontes profissionais mais claros com critérios de acesso definidos. Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Fonte: Adaptado de Dutra (2001, p. 39).

para o surgimento de novos desafios para a gestão das organizações como um todo e para o gerenciamento de RH (WOOD JR., 2009). Nesse contexto de busca de novos modelos de gestão, temas como identidade e cultura são trazidos da Psicologia e da Antropologia e trabalhados no ambiente organizacional (FLEURY, 1991).

De acordo com Schein (1995) a cultura organizacional pode ser tanto um elemento facilitador quanto inibidor de processos de transformação organizacional. A cultura organizacional pode se configurar em uma ameaça ao desenvolvimento de novas competências e muitas vezes precisa ser transformada, ou, pelo menos, adaptada, para que esteja alinhada ao cenário de desenvolvimento desejado (FISCHER; FLEURY; URBAN, 2008).

Se por um lado as organizações refletem aqueles que as integram, isto é, os indivíduos e grupos, por outro lado, quando os indivíduos se comportam segundo uma convenção social, eles se estabelecem como atores sociais que executam ações providas de significado social, corroborando a convenção a que se submetem (ZAGO; RETOUR, 2013). Dessa forma, conforme aponta Zago e Retour:

[...] a cultura organizacional e o comportamento nas organizações são fatores intimamente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados, à medida que a cultura se consolida como uma resultante dos comportamentos dos atores organizacionais enquanto os conforma. (ZAGO; RETOUR, 2013, p. 183)

Estudos como os que são descritos a seguir confirmam a existência da relação entre cultura organizacional e competências.

McAuley (1994), por exemplo, explora as complexas relações entre competência e cultura, bem como a forma como tais relações impactam a gestão das organizações. Segundo o autor, o elemento chave da cultura organizacional diz respeito ao entendimento dos membros da organização sobre as competências e a forma como são criadas essas competências. Em outras palavras, a cultura organizacional é que determina o que significa ter ou não competência em determinada empresa (MCAULEY, 1994). De forma similar, Le Boterf (1998 apud FISCHER; FLEURY; URBAN, 2008) considera que a cultura organizacional é importante para o surgimento de competências individuais, bem como para a transição rumo à competência coletiva.

Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2006), a partir de uma pesquisa com 102 empresas, buscaram compreender se existe associação entre as características internas de uma empresa – isto é, sua cultura organizacional – e suas competências e capacidades de obter benefícios por meio de relacionamentos externos. Os autores concluíram que a cultura organizacional influencia as competências e habilidades de relacionamento de uma empresa, que conseqüentemente ajuda a empresa a se beneficiar com os laços externos (BEUGELSDIJK; KOEN; NOORDERHAVEN, 2006).

Hatala e Gumm (2006), por sua vez, examinaram a influência da cultura organizacional na implementação de um treinamento baseado em competências. Os autores criaram um modelo conceitual de cinco fases que envolvem: (1) desenvolvimento de uma estratégia para alcançar a visão estratégica organizacional; (2) definição das competências que dão suporte à estratégia; (3) implementação das competências;

(4) gerenciamento dos resultados; e (5) *feedback*. Os resultados revelaram como a diferença entre os objetivos dos membros individuais e dos principais *stakeholders* podem inviabilizar o programa de competências (HATALA; GUMM, 2006).

Zago e Retour (2013) analisaram a cultura organizacional como nível coletivo constitutivo do modelo de gestão por competência. Além de pesquisa documental, os autores realizaram pesquisa empírica com três organizações francesas, sendo duas delas “maduras” no modelo de gestão por competências e outra em fase de implementação. A análise dos resultados permitiu aos autores concluir que é essencial levar em consideração a cultura organizacional para consolidar teoricamente o modelo de gestão de pessoas por competência (ZAGO; RETOUR, 2013).

Por último, Silva (2020) investigou o processo de implantação do modelo de gestão de competências em uma universidade federal do sul do Brasil. O autor destacou que um dos principais entraves para a implementação da gestão por competências é a cultura organizacional. Isso porque o processo de mudança envolve transformar uma cultura até então presente na organização. No caso da universidade, os problemas culturais estavam associados principalmente com a gestão de dados e desempenho.

No tópico que segue são apresentados os procedimentos que nortearam a execução da pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem o objetivo de analisar a interação entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas por competências na siderúrgica Gerdau. Quanto

à abordagem, a pesquisa é qualitativa, visto que a intenção consiste em entender e particularizar diferentes aspectos relacionados aos fenômenos de maneira aprofundada (GIBBS, 2009). No que diz respeito aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Nesse tipo de pesquisa os fenômenos (variáveis) são observados, registrados, analisados e correlacionados sem que haja manipulação dos mesmos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único. Conforme afirmam Stake (2009) e Godoy (2010), no estudo de caso a preocupação não está em generalizar os achados de uma circunstância para todos os outros casos, mas sim evidenciar suas peculiaridades e singularidades. A escolha da siderúrgica Gerdau como objeto único de estudo se deu devido a adequação da realidade da organização com o objetivo proposto nesta pesquisa, já que a siderúrgica está passando por um processo de transformação cultural, que entre outros resultados já incluiu uma mudança na área de gestão de pessoas e nos critérios de valorização dos trabalhadores, bem como a definição das competências individuais e organizacionais.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizados dados primários e secundários. A principal fonte de dados, entretanto, foi a secundária, devido a riqueza do material pesquisado que incluiu relatos integrados, vídeos institucionais e informações públicas e privadas (as primeiras disponíveis no sítio eletrônico da organização e as do segundo tipo foram enviadas pela gestora entrevistada). De forma complementar, os dados primários foram oriundos de duas entrevistas semiestruturadas, ambas realizadas no mês de setembro de 2018. A primeira entrevista foi realizada com o ex-diretor

de recursos humanos da empresa e teve duração de 55 minutos e 39 segundos e a segunda entrevista foi com a atual gerente de pessoas e administrativo da siderúrgica e teve duração de 58 minutos e 49 segundos. Ambas as entrevistas foram realizadas por chamada telefônica e gravadas mediante dispositivo eletrônico (*smartphone*) com o consentimento dos entrevistados.

Os dados foram tratados por meio da ordenação dos documentos obtidos e da transcrição das entrevistas. Por fim, a análise se deu por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004) consiste em “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Posto isto, a seguir são evidenciados os principais resultados e as discussões.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção está dividida em três subseções principais: na primeira são evidenciadas as características da siderúrgica pesquisada; em seguida, são apresentadas as transformações ocorridas na cultura organização e no sistema de gestão de pessoas; e por último, é realizada uma análise da interação entre a cultura da organização e a gestão de pessoas por competências.

Gerdau: história e características da empresa

A Gerdau S.A. é uma empresa siderúrgica brasileira, sediada em São Paulo, com presença industrial em 10 países e ações listadas nas bolsas de São Paulo, Nova York e Madri. É a maior empresa brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aços longos nas Américas e de aços especiais no mundo, e conta hoje com

31 unidades produtoras de aço e cerca de 30 mil colaboradores ao redor do planeta (GERDAU, 2020). A empresa iniciou suas atividades em 1901, quando o imigrante alemão João Gerdau e seu filho Hugo inauguraram a fábrica de pregos Pontas de Paris em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Nestes 117 anos de existência a empresa ampliou seu foco e seu campo de atuação gradativamente. O seu crescimento ocorreu a partir de fusões e aquisições, primeiramente no Brasil e logo em seguida no exterior, conforme retratado no Quadro 3.

O crescimento alavancado que a empresa atravessou nos anos 1980 e 1990 sofreu forte revés quando a crise financeira de 2008 abalou os mercados de todo o mundo. Com excesso de capacidade, a Gerdau viu suas receitas diminuírem rapidamente e sua lucratividade cair. De acordo com os entrevistados, neste mesmo período, a China e a Rússia entraram no mercado do aço com um alto volume de oferta e modelo de baixo custo de produção, o que obrigou a empresa a repensar sua estratégia organizacional. A partir de então ficou evidente para o conselho da Gerdau que o modelo de negócios tradicional e centralizado utilizado até então pela empresa – e que havia alcançado bons resultados no passado – precisaria ser modificado para garantir a sobrevivência e permanência da empresa no mercado de aço internacional e nacional.

Transformações ocorridas na cultura organizacional e no sistema de gestão de pessoas

A fim de garantir sua sobrevivência, em 2012 a Gerdau iniciou um grande projeto de Transformação Cultural. A partir do questionamento “o que é absolutamente fundamental para a Gerdau atingir os objeti-

QUADRO 3 – Principais marcos no crescimento e internacionalização da Gerdau

1901	João Gerdau e seu filho Hugo lançam as bases da Gerdau com a Fábrica de Pregos e Pontas de Paris em Porto Alegre (RS).
1947	Início das negociações de ações da Fábrica de Pregos na Bolsa de Valores de Porto Alegre, quando a empresa se torna uma companhia de capital aberto.
1948	Aquisição da Siderúrgica Riograndense, marco da entrada na siderurgia. Início da produção de aço em Porto Alegre (RS), antecipando o conceito de mini mill (produção de aço a partir de sucata e não do minério).
1967	A rota de expansão da empresa chega à região Sudeste do Brasil, com a Indústria de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames em São Paulo.
1969	Incorporação da Siderúrgica Açonorte S.A., ainda em fase de implantação em Recife (PE).
1971	Aquisição da Cia. Siderúrgica da Guanabara, Cosigua, no Rio de Janeiro, em associação com o grupo alemão Thyssen ATH. Assume o controle da siderúrgica Guaíra, pioneira na produção de aço no estado do Paraná.
1974	Aquisição da Cia. Siderúrgica de Alagoas, Comesa, em Atalaia, Alagoas, por intermédio da Siderúrgica Açonorte.
1980	Marco do início da internacionalização do grupo com a Siderúrgica Laisa, no Uruguai.
1981	Lançamento das pedras fundamentais de duas novas siderúrgicas, a Cearense (CE) e Guaíra (PR).
1985	Aquisição da Siderúrgica Hime S.A., em São Gonçalo (RJ).
1988	Inicia a produção de aço no maior pólo siderúrgico do Brasil, quando vence o leilão de privatização da usina Barão de Cocais (MG).
1989	O crescimento internacional avança para o Canadá, com a siderúrgica Courtice Steel, em Cambridge, província de Ontário. O Grupo Gerdau chega à Bahia com a privatização da Usiba. É a única planta que opera com o processo de redução direta de minério de ferro no Brasil.
1992	Assume no Chile o controle das empresas Indac e Aza para, logo em seguida, fusioná-las em uma única empresa: a Gerdau Aza. Arremata a siderúrgica Aços Finos Piratini ingressando no segmento de aços especiais e começa a atender a novos segmentos de mercado, como o da indústria automotiva.
1994	Amplia sua presença em Minas Gerais, quando adquire a Siderúrgica Pains, tradicional produtora de vergalhões no estado.
1995	Aquisição da Manitoba Rolling Mills – MRM – em Manitoba, Canadá.
1997	Início de participação acionária na Açominas, juntamente com a Nat Steel e o Clube de Empregados da Empresa. Assume o controle da Sociedad Industrial Puntana S.A. – Sipsa, em San Luis, Argentina.
1998	Associação com Sipar Laminación de Aceros, Santa Fé, Argentina.
1999	Compra da AmeriSteel Corporation, segunda maior produtora de vergalhões nos Estados Unidos, distribuída em 4 minimills, localizadas na Flórida, Tennessee e Carolina do Norte. Grupo Gerdau assume a administração da Açominas. Ações listadas na bolsa de NY.
2001	Anuncia construção de usina em Araçariaguama, São Paulo. Gerdau e Monteferro inauguram, em São Paulo, a maior fábrica de guias para elevadores da América Latina.
2002	Confirma compra da participação da NatSteel na Açominas; Juntamente com Co-Steel conclui fusão das operações na América do Norte - Gerdau AmeriSteel Corporation.
2004	Torna-se acionista da Diaco S.A. e Siderúrgica Del Pacifico S.A. (Sidelpa) passando a produzir aço na Colômbia.
2006	Início da produção de aço no Peru.
2009	Início da produção própria de minério de ferro em Minas Gerais.
2014	Realiza fusão de suas operações na República Dominicana com empresa Metaldom, formando a Gerdau Metaldom, voltada para atendimento dos mercados da América Central e do Caribe.

Fonte: Os autores (2021), com base em Gerdau (2001) e Gerdau (2018).

vos estratégicos?”, a empresa lançou o Projeto Gerdau 2022 que tem como principal objetivo ampliar a eficiência e a rentabilidade de suas operações no mercado nacional e internacional. O Plano de Transformação Cultural da empresa foi subdividido em quatro etapas: (1) Definição dos imperativos do negócio; (2) Avaliação da cultura organizacional atual da empresa; (3) Definição dos atributos da nova cultura organizacional; e (4) Desenvolvimento do Plano de Ação. Tais etapas são discutidas a seguir.

Definição dos imperativos do negócio

A primeira etapa do projeto de Transformação Cultural da Gerdau teve como objetivo principal a definição dos imperativos do negócio essenciais para o aumento da produtividade e lucratividade da empresa. Para o cumprimento desta etapa, a alta liderança da siderúrgica contou com o auxílio de uma empresa especializada em consultoria. Este processo resultou na definição de três imperativos do negócio, em outras palavras, três competências organizacionais: (I) atitude empreendedora para a construção de modelos de negócios customizados com geração de caixa autossustentável; (II) líderes globais diferenciados com equipes de alto desempenho; e (III) ser globalmente competitivo em custos e produtividade.

A definição dos imperativos do negócio vai ao encontro do que Prahalad e Hamel (2005) argumentam sobre competitividade. De acordo com os autores, a competitividade deriva da capacidade de uma organização em desenvolver as principais competências geradoras de produtos inovadores a um custo mais baixo e mais rápido que seus concorrentes, ou seja, as verdadeiras fontes de vantagem competitiva de uma organização podem ser encontradas na capacidade da

administração de consolidar as tecnologias e suas competências de forma que se adaptem rapidamente às novas oportunidades apresentadas pelo mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Neste contexto, podemos considerar que os imperativos de negócio definidos pela alta liderança da Gerdau referem-se às competências organizacionais essenciais que a empresa precisava desenvolver e aprimorar para alcançar seus objetivos e metas organizacionais.

Ressalta-se que a consolidação de competências organizacionais não se trata de um processo simples. Isso porque para desenvolver uma nova competência organizacional a empresa necessita passar por um processo de “desaprendizagem”, já que determinadas maneiras de pensar e agir podem estar totalmente enraizadas na organização (PRAHALAD; HAMEL, 2005). Dessa forma, a cultura organizacional pode se configurar em uma ameaça ao desenvolvimento de novas competências e muitas vezes precisa ser transformada, ou, pelo menos, adaptada, para que esteja alinhada ao cenário de desenvolvimento desejado (FISCHER; FLEURY; URBAN, 2008).

Avaliação da cultura atual da organização

Uma vez definidas as competências organizacionais (imperativos do negócio), a Gerdau realizou um processo de avaliação da cultura organizacional corrente da empresa a fim de identificar sua aderência e alinhamento ao modelo de cultura organizacional desejado. O processo foi realizado por meio de um questionário *online*, direcionado a todos os líderes da organização. Aproximadamente 6.000 líderes, localizados em todas as unidades da Gerdau ao redor do mundo responderam ao questionário.

A partir dos resultados dos questioná-

rios foi possível identificar que a organização possuía uma cultura organizacional forte, que se fazia presente em todas as unidades da Gerdau: uma cultura de segurança, respeito, envolvimento e orgulho, mas também centralizadora, burocrática e hierárquica. A avaliação desse resultado, portanto, demonstrou a necessidade de mudança na cultura organizacional. Entre os temas críticos que deveriam ser transformados, conforme apresentado nos relatórios e comentado pela gestora entrevistada, destacou-se a necessidade de aumentar o nível de abertura da organização, disposição para inovações e a implementação de uma abordagem menos centralizadora, isto é, em que as unidades do negócio tivessem mais autonomia, o que permitiria que a empresa fosse mais ágil no cenário global. Segundo a entrevistada, o relatório final contendo as análises dos resultados e as recomendações de mudança foi entregue ao Conselho da Gerdau no final do ano de 2012.

Ao contrastar a situação da Gerdau e o modelo de transformação e mudança (FISCHER, 1992 apud DUTRA, 2017) apresentado na Figura 2 do tópico de fundamentação teórica, é notório que a liderança da Gerdau tinha clareza do “por quê” era necessário iniciar um processo de transformação da cultura organizacional, tanto no contexto interno à organização como no contexto externo. No entanto, as respostas ao “o quê” e “como” mudar, apesar de ainda insuficientes, começaram a se tornar mais claras a partir da definição dos atributos da nova cultura organizacional.

Definição dos atributos da nova cultura

A fim de definir os atributos da cultura desejada pela Gerdau, os líderes da empre-

sa foram divididos em grupos de acordo com a região onde estavam localizados e receberam treinamento sobre os principais conceitos de cultura organizacional. Em seguida, foram realizados vários *workshops* para identificação dos atributos da cultura organizacional necessária a cada unidade de negócio.

Este trabalho foi posteriormente consolidado globalmente, resultando num total de 12 atributos que precisariam ser desenvolvidos. Desses 12, a alta direção da empresa elegeu quatro atributos como sendo os prioritários, e que, portanto, deveriam ser trabalhados nos anos seguintes, quais sejam: (1) abertura; (2) simplicidade e austeridade; (3) líderes desenvolvendo líderes; e (4) autonomia com responsabilidade. Mais detalhes sobre os atributos são evidenciados no Quadro 4.

Como pode ser observado no Quadro 4, a cada um dos atributos foram associados comportamentos, símbolos e sistemas, bem como valores e crenças. Desta forma, buscou-se deixar mais claro e tangível aos profissionais da organização a mudança na forma de agir e pensar que se propunha. Conforme apresentado na fundamentação teórica, os valores representam o que é fundamental para o sucesso organizacional (FREITAS, 2007), indicando a relevância das coisas (CROZATTI, 1998). Além disso, eles influenciam a definição de estratégias e metas da organização, bem como as normas de comportamento social (SHRIVASTAVA, 1985). As crenças, por sua vez, manifestam as verdades indiscutíveis na organização, baseadas na análise dos acontecimentos e na convivência de um conjunto de pessoas (FREITAS, 1991; CROZATTI, 1998).

A partir de então foram criados grupos de trabalho para definir quais as competências in-

QUADRO 4 – Atributos da nova cultura da Gerdau

Atributo 1: Abertura	
Comportamentos, símbolos e sistemas	Temos uma escuta ativa e genuína; Enfrentamos conversas difíceis
Valores e crenças	Nós não sabemos tudo; Verdade e respeito, não falsa harmonia
Atributo 2: Simplicidade e Austeridade	
Comportamentos, símbolos e sistemas	Temos apenas poucas metas relevantes; Simplificamos e nos desfazemos de negócios, processos e estruturas, conforme a necessidade
Valores e crenças	Foco em poucas questões críticas; Uma mesma solução não serve para todos
Atributo 3: Líderes desenvolvendo líderes	
Comportamentos, símbolos e sistemas	Nós investimos tempo no desenvolvimento dos líderes; Nós somos rigorosos e conscientes quando nomeamos líderes para posições-chave
Valores e crenças	Líderes diferenciados e o desenvolvimento da liderança fazem a diferença; Incompatibilidade pessoa x posição causa alto custo e baixa performance
Atributo 4: Autonomia com Responsabilidade	
Comportamentos, símbolos e sistemas	Nós damos autonomia às nossas pessoas para tomada de decisão e as responsabilizamos pelos resultados
Valores e crenças	Para sermos competitivos e crescermos globalmente nós precisamos dar autonomia; A confiança é essencial e não deve levar muito tempo

Fonte: Os autores (2021) com base no material disponibilizado pela gestora entrevistada.

dividuais deveriam ser desenvolvidas e estimuladas para suportar cada um dos atributos da nova cultura organizacional. Conforme destacado por Le Boterf (2003), “a competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem um sentido para o profissional”. As competências

individuais também podem ser caracterizadas como uma associação de conhecimentos (tácito e explícito), comportamento e habilidades, que confere a alguém o potencial de eficácia na execução de tarefas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006). Sete competências individuais foram definidas conforme o Quadro 5.

QUADRO 5 – As novas competências definidas pela Gerdau

Competência	Descrição
Abertura	Disposição para ouvir, aprender, dar feedback honesto e encarar a realidade.
Simplicidade	Simplificar processos, controles e métodos, com foco em resultados e custo-benefício.
Orientação a resultados	Entregar consistentemente resultados superiores, equilibrando resultados de longo e curto prazo; priorizar o que é realmente importante para o negócio.
Criar valor para o cliente	Entender os desafios de negócio dos clientes e construir soluções para a prosperidade mútua.
Gestão de pessoas	Identificar e desenvolver líderes e equipes, garantindo as pessoas certas nas posições certas; promover o engajamento e comprometimento.
Empreendedorismo	Assumir a responsabilidade pela tomada de decisões, tendo em conta as mudanças em ambientes internos e externos; assumir desafios e criar soluções inovadoras para a sustentabilidade da empresa.
Colaboração	Compartilhar conhecimento entre áreas e unidades para potencializar sinergia e melhores práticas; promover o trabalho em equipe e a construção de <i>networks</i> .

Fonte: Os autores (2021), com base no material disponibilizado pela gestora entrevistada.

Neste momento, é possível perceber que a Gerdau se tornou capaz de responder o “porquê” da necessidade da mudança e “o quê” era preciso ser transformado na cultura organizacional atual da empresa. O próximo passo foi o desenvolvimento do plano de transformação da cultura organizacional, que levou à identificação e desenvolvimento da resposta referente ao tópico de “como” realizar tal transformação cultural.

Desenvolvimento do Plano de Ação

Nesta etapa foram identificadas quatro frentes de ação que precisavam ser trabalhadas para embasar e reforçar a transformação cultural desejada pela organização. Assim, grupos focais de trabalho foram estabelecidos para desenvolver cada uma destas frentes.

A primeira frente de ação estabelecida tratou da revisão dos processos de carreira e desenvolvimento da Gerdau. O processo de avaliação de desempenho dos profissionais foi revisto à luz das novas competências individuais e todos os profissionais da organização passaram a ser avaliados com relação à sua proficiência em cada uma das sete competências definidas. Vale ressaltar que a empresa optou por não definir níveis de complexidade para cada competência. Ficou definido pela Gerdau que a avaliação seria realizada com base na comparação do desempenho entre pares. Para isso foram criados Comitês de Desenvolvimento de Pessoas na organização. Os líderes diretos avaliam os profissionais considerando seus comportamentos (*My Competencies*) e, em seguida, o Comitê realiza um processo de calibração com base na comparação dos comportamentos entre profissionais de atividades similares, isto é, os pares.

Segundo a gestora entrevistada, esse

processo aconteceu pela primeira vez em fevereiro de 2016. Nesta época foram também redefinidos os processos de Avaliação 360° (processo de avaliação que conta com múltiplas fontes de mensuração do desempenho) e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Ambos os processos são estimulados na organização, mas não são obrigatórios, seguindo o conceito de que cada profissional deve ter autonomia para definir o que é melhor para si.

A segunda frente de ação tratou do desenvolvimento da liderança. Tendo sido definidos os novos processos de gestão das pessoas, foi dado início ao treinamento dos profissionais com base na nova cultura organizacional. O processo começou no modelo *top-down*, ou seja, o presidente da empresa iniciou o treinamento com seus subordinados diretos, que por sua vez repassaram aos seus diretos e assim por diante, até que toda a liderança da empresa fosse treinada. De acordo com os relatórios da organização, em 2016 foram treinados 1.200 líderes na nova cultura organizacional e em 2017, mais 1.500 líderes. Cabe ressaltar ainda que todos os líderes da organização têm como meta dedicar pelo menos 30% do seu tempo para desenvolver novos líderes. Os profissionais também contam com uma plataforma virtual para acessar vídeos, *e-books* e dicas sobre como desenvolver e praticar as novas competências. Além destas, outras iniciativas foram criadas para sedimentar os conhecimentos e as práticas sobre a nova cultura organizacional, dentre as quais pode-se destacar os programas de *mentoring*, *coaching* e os embaixadores da cultura organizacional. Ademais, todos esses programas acontecem de forma voluntária, estimulando o protagonismo e a autonomia de cada profissional.

O terceiro elemento do plano de ação foi o programa de meritocracia para alta performance. Em 2016 foi implantado um novo sistema de participação nos resultados baseado no conceito de meritocracia que reconhece os desempenhos diferenciados e os colaboradores que entregam resultados superiores alinhados com os atributos da nova cultura organizacional. Conforme reportado anteriormente, a avaliação do desempenho dos colaboradores é calibrada pelos Comitês de Desenvolvimento de Pessoas nas diversas operações, comparando o desempenho entre profissionais de atividades similares. Para os profissionais elegíveis à remuneração variável, a avaliação de desempenho passou a servir como um balizador do valor a ser recebido, podendo alterar o montante definido em um fator que oscila de 0,8 a 1,2. Para os profissionais operacionais, a avaliação de desempenho passou a ser utilizada no processo de carreira como um dos componentes para avaliação de potencial no processo sucessório da organização.

Finalmente, devido à transformação organizacional, vários símbolos foram implementados para reforçar a nova cultura. Alguns exemplos são a construção de salas de inovação em diversas unidades industriais e administrativas para a realização de treinamentos e o novo *layout*, mais colorido e moderno, nos escritórios corporativos de Porto Alegre e São Paulo. A quantidade de níveis hierárquicos foi reduzida e o processo de recrutamento e seleção foi redefinido para passar a buscar profissionais alinhados com as novas competências. Em 2018 tomou posse o novo CEO da Gerdau, o primeiro presidente da empresa que não pertence à família dos fundadores da empresa e foi divulgado o novo propó-

sito da organização: “Empoderar pessoas que constroem o futuro”. Atualmente a Gerdau não se define mais como uma produtora de aço, sendo possível afirmar que o negócio da empresa pode estar presente em qualquer outra atividade, não necessariamente ligada à produção de aço.

O impacto da gestão por competências na cultura organizacional

Conforme McAuley (1994), o elemento chave da cultura organizacional diz respeito ao entendimento dos membros da organização sobre as competências e a forma como são criadas essas competências. Em outras palavras, a cultura organizacional é que determina o que significa ter ou não competência em determinada empresa (MCAULEY, 1994) e essa interação pôde ser observada no caso da transformação cultural da siderúrgica Gerdau.

A definição das sete competências individuais foi um instrumento essencial para alinhar todos os trabalhadores da organização com os comportamentos que a essa última passaria a valorizar a partir de então e sinalizou com clareza a mudança de atitude esperada pela organização. Destaca-se ainda que quando passam a ter seu desempenho avaliado com base no novo modelo de competências, os profissionais começaram a buscar seu desenvolvimento ou aprimoramento, uma vez que queriam ser reconhecidos como competentes e crescer em suas trajetórias de carreira na organização. Essa reação está associada com o que é apontado por Le Boterf (1997), de que as competências individuais precisam fazer sentido para o profissional na cultura em que está inserido para que possa aflorar e evoluir para competências coletivas. Além disso, a situação é consistente com o apre-

sentado por Zarifian (2001) no sentido de que a gestão por competências modifica os sistemas de classificação e remuneração e elimina a progressão automática.

Ao desenvolver as competências individuais desejadas em seu quadro de profissionais, a Gerdau está criando condições para a evolução da cultura organizacional alinhada aos atributos definidos por sua liderança, que por sua vez, cria melhores condições para o fortalecimento das competências organizacionais essenciais para melhoria de sua produtividade e lucratividade.

Por último, os avanços em direção à nova cultura estão sendo mensurados anualmente por meio de uma pesquisa realizada com todos os profissionais da organização, denominada *Pulse Check*. No *Pulse Check* de 2017 houve crescimento significativo em todos os quatro atributos da nova cultura que estão sendo trabalhados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a interação entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas por competências na siderúrgica Gerdau. Fica claro, a partir do caso apresentado, o quanto é relevante o modelo de gestão de pessoas por competências no processo de transformação da cultura organizacional, desde que as competências individuais definidas e valorizadas pela organização estejam alinhadas com as competências organizacionais e com a cultura organizacional em desenvolvimento/que se pretende desenvolver.

A investigação realizada no plano de transformação cultural da siderúrgica Gerdau serviu de base para o aprofundamento no tema de como a gestão por competências pode ser um fator decisivo para o sucesso de um projeto de transformação cultural. Ao

identificar que a antiga cultura organizacional era uma ameaça à sua sobrevivência no mercado, a Gerdau entendeu que precisaria passar por um processo de “desaprendizagem” (proposto por Prahalad e Hamel em 2005), alterando valores, crenças e comportamentos antes estimados pela organização. As novas competências individuais definidas pela Gerdau permitiram que a empresa comunicasse de maneira clara e transparente suas expectativas de transformação organizacional a todos os funcionários, alinhando esforços na direção desejada.

Ao colocar em prática as novas competências individuais os funcionários criam novos valores, que quando compartilhados e considerados como certos tornam-se pressupostos básicos, sedimentando os elementos que ajudam a definir a cultura organizacional, conforme a definição de Schein (1984) sobre cultura organizacional. Desta forma, a cultura organizacional e as competências se complementam e se retroalimentam, na busca de melhores níveis de inovação e de vantagens competitivas para a organização.

Conforme já mencionado, o plano de transformação cultural da siderúrgica Gerdau ainda não foi finalizado, tendo como previsão de conclusão o ano de 2020. O longo período para implementação e conclusão desse projeto está associado à dificuldade de transformar valores estabelecidos e comportamentos enraizados na antiga cultura da organização.

Conclui-se, portanto, que a gestão por competências contribui para o processo de transformação cultural trazendo clareza e alinhamento aos profissionais envolvidos, facilitando a compreensão e o engajamento de todos. Neste processo é essencial o forte patrocínio visível e ativo da alta liderança, para que seja possível resetar o

mindset organizacional e individual, modificando assim, seus modos de agir, se portar, pensar, e atender as demandas de seu trabalho, possibilitando à empresa a alcançar novos objetivos e metas.

Para finalizar, destacam-se as contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos posteriores. A contribuição teórica diz respeito à agregação para as literaturas de cultura organizacional e gestão de pessoas devido à análise da interação entre essas duas. A contribuição prática está associada aos subsídios que foram oferecidos para compreender como se dá a interação entre a Gestão de Pessoas por Competências e a Transformação da Cultura Organizacional. Tal explanação pode

auxiliar na definição de práticas efetivas para que a gestão de pessoas atue de forma proativa auxiliando as organizações que estão em processo de transformação.

As limitações da pesquisa incluem a análise de uma única organização e o pequeno número de entrevistas realizadas. Assim, pesquisas futuras podem ampliar o número de organizações analisadas, realizando comparações a respeito da interação entre a cultura organizacional e a gestão por competências. Ademais, podem ser realizadas pesquisas envolvendo culturas de diferentes países a fim de compreender se as diferenças das culturas nacionais (e não somente organizacionais) têm influência nas competências individuais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BEUGELSDIJK, S.; KOEN, C. I.; NOORDERHAVEN, N. G. Organizational culture and relationship skills. **Organization Studies**, v. 27, n. 6, p. 833-854, 2006.
- BOYATZIS, R. E. **Competent manager: a model for effective performance**. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: Wiley & Sons, 1982.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.
- CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, v.10, n. 18, p. 1-20, 1998.
- DI STEFANO, G.; SCRIMA, F.; PARRY, E. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 17, p. 2482-2503, 2019.
- DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Editora Gente, 2001.
- ELSBACH, K. D.; STIGLIANI, I. Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. **Journal of Management**, v. 44, n. 6, p. 2274-2306, 2018.
- FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA; J. S.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e a Formação de Competências: Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 3-11, 1991.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 8, p. 7-18, 1987.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GERDAU. **Chama Empreendedor: a história e a cultura do Grupo Gerdau (1901-2001)**. Ed Prêmio (2001). 2001. Disponível em: www.gerdau.com/pt/gerdau-mediacycenter/Documents/livro_100_anos_gerdau.pdf. Acesso em: 20 out. 2018.
- GERDAU. **Perfil Gerdau**, 2018 Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/perfil-gerdau>. Acesso em: 20 out 2018.
- GERDAU. **Relatório Integrado de 2019**. 2020. Disponível em: https://www2.gerdau.com.br/sites/default/files/PDF/Relato%20Integrado%202019_1.pdf. Acesso em: 14 jan. 2021.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.
- GIORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. A. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 1-54, 2015.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.
- HATALA, J.-P.; GUMM, J. C. Managing organizational cultural influences during the implementation of competency-based training. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p. 229-246, 2006.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 185 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2586>. Acesso em: 30 nov. 2018.
- MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Admi-

- nistração. **REUNA**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.
- MCAULEY, J. Exploring issues in culture and competence. **Human Relations**, v. 47, n. 4, p. 417-430, 1994.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Practical competence and resource frameworks. In: _____. **Strategy and Performance: Competing through competences**. United Kingdom at the University Press, Cambridge, 2002.
- NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais**. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2011. Disponível em: <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-daniel-negreiros1.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.
- PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020. RAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de manhã**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 1990.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. H. Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational transformation. **Inaugural Assembly of Chief Executives and Employers**. 1995.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- SHRIVASTAVA, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. **The Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985.
- SILVA, F. V. **Gestão por competências no setor público: caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 125 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/210392>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G.; LIMA NETO, P. J. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018.
- SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? **Cadernos EBAPE.BR**, p. 1-17, 2020.
- SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- STAKE, R. E. **A Arte da Investigação com Estudos de Caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.
- STEPANENKO, V.; KASHEVNIK, A. Competence management systems in organisations: A literature review. In: **Open Innovations Association (FRUCT), 2017 20th Conference of IEEE**, p. 427-433, 2017.
- VILELA, N. G. S.; LOURENÇO, M. L.; RESE, N. Cultura organizacional no Brasil: um estudo sistemático da relação entre grupos de pesquisa e produção científica nos principais periódicos e eventos em administração nos anos de 2006 a 2015. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, 2017.
- WOOD JR. T. (coord.) **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The Future of Jobs Report 2020 (2020)**. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 27 out 2020.
- ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 1, p. 180-191, 2013.
- ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Organizational competence building and development: Contributions to operations management. **International Journal of Production Economics**, v. 144, n. 1, p. 76-89, 2013.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.