

**Gestão de competência em organizações de estrutura mecânica: um estudo multicaso de multinacionais de extração mineral atuantes no Quadrilátero Ferrífero – MG**

**MIRIAN DOS SANTOS**

UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto  
mi\_enath@yahoo.com.br

**NATÁLIA LUISA FELÍCIO MACEDO**

UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto  
nataliluisamacedo@gmail.com.br

## **GESTÃO DE PESSOAS: POLÍTICAS, MODELOS E PRÁTICAS**

### **Gestão de competência em organizações de estrutura mecânica: um estudo multicaso de multinacionais de extração mineral atuantes no Quadrilátero Ferrífero – MG**

#### **Resumo:**

O cenário atual de instabilidade de mercado enfrentado pelas organizações leva a uma busca constante por práticas que resultem em vantagem competitiva. Verifica-se que o fator humano nas organizações pode ser um diferencial na busca por competitividade, desde que, as empresas estimulem o seu desenvolvimento por meio de fatores motivacionais, incentivo à educação e a qualificação profissional, de maneira a tornar as pessoas mais críticas e atuantes no ambiente de trabalho. Contudo, em organizações mecânicas, caracterizadas por processos burocráticos, especialização do trabalho e rotinas repetitivas, o gerenciamento de competências pode ser um grande desafio. Desta forma, o presente trabalho visa analisar como se processa a gestão de competências em empresas de estrutura organizacional mecânica, considerando principalmente, a questão da burocracia. Para este estudo realizou-se uma entrevista semiestruturada com os gestores de recursos humanos de duas empresas mineradoras atuantes no Quadrilátero Ferrífero – MG. A relevância desta pesquisa, em termos teóricos, se dá pelo fato de que os temas - gestão de competência e estrutura organizacional mecânica - não são frequentemente correlacionados na literatura. Ademais, em termos práticos, esta pesquisa pode contribuir com informações pertinentes ao aperfeiçoamento do gerenciamento de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de Competências; Estrutura Organizacional Mecânica; Empresas Mineradoras.

#### **Abstract:**

The current scenario of market instability faced by organizations leads to a constant search for practices that result in competitive advantage. It appears that the human factor in organizations can make a difference, since, companies encourage their development by motivational factors, encouraging education and technical qualification. In order to make people more critical and active in the work environment. However, mechanical organizations, characterized by bureaucratic processes, specialization of labor and repetitive routines, management skills can be a challenge. Thus, this study aims to analyze how processes of management skills in mechanical firms organizational structure, especially considering the issue of government. This work we carried out a semi-structured interview with the human resource managers of the two companies active mineral segment Quadrangle - MG. The relevance of this research, in theory, is given by the fact that the issues - competence management organizational structure and mechanics - are often not correlated in the literature. Moreover, in practical terms, this research can contribute to improving the relevant people management information.

**Keywords:** Management Skills; Organizational Structure Mechanics; Mining companies.

## 1. INTRODUÇÃO

A revolução da informação impôs as organizações mudanças significativas. O mercado se tornou global, houve grande aumento na oferta de novos produtos e serviços, os consumidores se tornaram mais exigentes. O conhecimento, atualmente o grande impulsionador do desenvolvimento, se tornou a principal moeda de valor. E é cada vez mais exigido a todos que querem se desenvolver. Este panorama nunca foi tão desafiador as organizações. Como se manter e crescer neste cenário instável? Para esta pergunta não há uma resposta única e definitiva. Porém, como relatado por Martins e Marini (2006) uma organização deve ter o seu funcionamento integrado, de forma que os processos se tornem eficientes e os custos sejam reduzidos. Neste sentido, as pessoas passaram a ter um papel fundamental.

De acordo com Lado e Wilson (1994) é inegável que a gestão de pessoas passou a ter um papel de destaque. E segundo os autores uma tendência emergente deste departamento é gerir por competências, ou seja, determinar as competências do negócio necessárias para o crescimento e competitividade da empresa, para então desdobrá-las em habilidades e competências humanas que possibilitem o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Para Prahalad e Hamel (1990) as competências no nível organizacional podem ser entendidas como o aprendizado coletivo expresso na habilidade de coordenar o sistema de produção e a integração de múltiplos fluxos de tecnologia, onde a competência principal se reflete na comunicação, no envolvimento e num profundo compromisso de trabalhar em todas as fronteiras organizacionais.

No âmbito individual as competências podem ser definidas por meio de vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento (CHIAVENATO, 2010), que devem ser alocados de maneira oportuna, com o intuito de beneficiar a organização.

Ademais, gerir competências é uma forma de aumentar a confiança e o retorno dos trabalhadores à empresa, dado que, as pessoas serão sempre estimuladas a buscar o desenvolvimento e a reciclagem de conhecimentos. O que no ambiente de trabalho, gera comprometimento, criatividade e boas iniciativas.

No entanto, gerir por competências parece ser um desafio para as empresas de cunho mecânico, ou seja, marcadas pela burocracia, tarefas repetitivas e intensa especialização do trabalho. Neste tipo de estrutura organizacional, a criatividade e iniciativa dos trabalhadores ficam engessadas em normas e regras. Portanto, este é um cenário que impõe desafios aos gestores de pessoas.

A partir do exposto percebe-se a necessidade de maiores esclarecimentos sobre o processo de gestão de competências em um cenário de cunho mecânico. Desta forma, o objetivo do trabalho é analisar como se processa a gestão de competência em empresas de extração mineral atuantes no Quadrilátero Ferrífero-MG, considerando a estrutura mecânica da organização.

A pesquisa se justifica ao verificar a crescente relevância do fator humano nas organizações. E descrever um panorama que relaciona os desafios enfrentados pelos gestores no tocante ao gerenciamento de competências dentro de um cenário marcado pela burocracia e intensa especialização do trabalho pode colaborar para a melhoria dos processos produtivos, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos funcionários nessas empresas. Além do que, há poucos estudos que relacionam a gestão de competências e a estrutura organizacional mecânica, portanto, a pesquisa pode contribuir com o conhecimento científico sobre os temas propostos e também abrir caminho para novos esclarecimentos.

O presente trabalho está dividido em três seções. A primeira seção apresenta o referencial teórico do estudo nas subseções intituladas de análise bibliométrica, gestão de competências e estrutura organizacional, respectivamente. A segunda seção exhibe a metodologia da pesquisa e a seção final expõe os resultados dos estudos de caso por meio de uma análise individual (intracaso) e, em seguida uma análise comparativa entre eles (intercaso). Por fim, são tecidas as considerações finais do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - Análise Bibliométrica

Para auxiliar na revisão da literatura sobre gestão de competências e estrutura organizacional mecânica foi realizada uma análise bibliométrica visando aprofundar o número e conteúdo de artigos investigados. O embasamento teórico acerca das duas temáticas em questão é de fundamental relevância para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que permitirá uma maior compreensão sobre o conhecimento científico já produzido sobre os assuntos.

A Bibliometria é uma ciência que tem como função representar medições estatísticas sobre a produção do conhecimento. De acordo com Potter (1981), os padrões de produtividade do autor, as taxas de crescimento da literatura e distribuições estatísticas podem ser usadas para avaliar os autores, avaliar as disciplinas e gerenciar coleções. Para o desenvolvimento da análise bibliométrica foi empregado o *software CiteSpace*<sup>1</sup> e para a coleta dos artigos utilizou-se a base de dados *Web of Science*.

O primeiro passo foi à escolha das palavras-chave, sequenciado pela pesquisa no banco de dados e, por fim o refinamento para excluir publicações que não tinham relação com o tema pesquisado. Para o tema Gestão por competências, a palavra-chave escolhida foi *Management of human competence*. O resultado final da coleta de dados foi um total de 212 trabalhos. Já para o segundo tema – Estrutura Organizacional Mecânica - a palavra-chave escolhida foi *Organization Mechanistic*, resultando em 35 artigos de interesse. Ao término da coleta de dados, foi realizada a análise bibliométrica.

A Figura 1 representa o cluster gerado pelo *software CiteSpace*, por meio da similaridade dos assuntos abordados, essa seleção é feita a partir da análise dos títulos, resumos e palavras-chave de cada trabalho.

---

<sup>1</sup>Software CiteSpace: é uma aplicação em Java que permite a visualização e análise de tendências e padrões da literatura científica. O software está disponível gratuitamente para download pelo link a seguir: <http://citespace.software.informer.com/>



**Figura 1: Representação dos clusters. Tema - Gestão de Competências**

Fonte: *Software CiteSpace*.

Neste estudo serão apresentados os trabalhos obtidos por meio da análise do *CiteSpace* que foram mais importantes na conceituação dos temas.

Um dos trabalhos mais significativos para conceituar o tema estrutura organizacional foi realizado por Burns e Stalker (1961) apud Courtright et. al. (1989), os autores foram os primeiros a qualificar a estrutura organizacional em mecânica e orgânica, propondo que, para empresas onde há uma necessidade de padronização e sistemas de controle burocrático, a estrutura mecânica é a mais indicada. Já a estrutura orgânica foi caracterizada por empresas que possuem sistemas flexíveis que permitam constante inovação, devido ao ambiente dinâmico no qual estão inseridas.

O artigo de Anand e Daft (2007) foi igualmente relevante, dado que, os autores conceituaram vários exemplos de designs organizacionais, desde os modelos tradicionais até as evoluções mais modernas de arquitetura organizacional. Os autores retratam as vantagens e desvantagens de cada modelo. No final, traçam considerações sobre a necessidade de adaptação dos gestores aos novos *designs* organizacionais que ganharam força no início do século XXI, como por exemplo, as empresas virtuais.

Na conceituação do tema gestão por competências, o artigo mais citado é de Barney (1991), o autor retrata o conceito de recursos da empresa e propõe quatro parâmetros para considerar um recurso como fonte de vantagem competitiva: a heterogeneidade (diferenciação dos concorrentes); a imobilidade (dificuldade de transferência de um recurso que agrega vantagem competitiva); a raridade (um recurso que leva a vantagem competitiva deve ser raro, se não, não poderia ser considerado um mantenedor de vantagem sobre os concorrentes) e, por fim, um recurso deve ser valioso.

Outro trabalho relevante para analisar a gestão de competências é o artigo de Prahalad e Hamel (1990), os autores conceituam as competências essenciais por meio de comparações entre organizações bem ou mal sucedidas no seu posicionamento estratégico. Também relatam exemplos de empresas que conseguiram explorar suas competências essenciais e, em contrapartida, exemplificam empresas que negligenciaram suas possíveis fontes de aquisição de competências essenciais. Por fim, tecem considerações sobre a importância da estratégia e de uma arquitetura organizacional estruturada, onde pessoas e setores-chave consigam manter um engajamento e comunicação adequados.

## 2.2 - Gestão de Competências

Atualmente as organizações enfrentam uma grande incerteza relacionada principalmente ao ambiente externo. A velocidade das transformações no âmbito global impõem as empresas um cenário competitivo, onde já não existem fronteiras de mercado. Portanto, é essencial que as organizações aprimorem continuamente o seu desempenho por meio da redução de custos, produtos inovadores, processos, melhorias na qualidade, na produtividade e na velocidade para o mercado (BECKER E GERHART, 1996).

Ao visualizar este cenário e a complexidade de uma organização (inerentes aos seus processos internos e a influência de seu ambiente externo), é visível a necessidade de buscar por novas formas de gestão, que possibilitem estar à frente dos concorrentes.

Neste sentido, buscar adquirir e aprimorar as competências no nível individual, coletivo e organizacional parece ser uma alternativa frente à instabilidade enfrentada pelas empresas. Muitos teóricos perceberam esta necessidade e buscaram qualificar e entender o significado de competência e de gestão de competências na procura de diferenciação e vantagem competitiva.

Os teóricos conceituam as competências em duas correntes principais – uma na esfera individual e a outra na esfera organizacional. Por competências individuais, as empresas entendem vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento (CHIAVENATO, 2010), que devem ser alocados de maneira individual ou coletiva, em momento oportuno, com o intuito de beneficiar a organização.

Zarifian (2002), por sua vez, conceitua a competência no nível profissional a partir de inovação e criatividade que modifique ou crie uma nova forma de realizar as tarefas, resolver problemas, e que assim, torne o indivíduo responsável pela sua situação de trabalho. O que reforça a posição de transferência de decisão para os trabalhadores, aumentando sua autonomia e, em igual proporção, a responsabilidade pelo seu trabalho.

As competências individuais tendem a culminar em competências organizacionais, visto que, todos os processos organizacionais resultam de decisões humanas, e estas, por sua vez, refletem em todas as dimensões da organização.

Prahalad e Hamel (1990) conceituam as competências essenciais no nível organizacional como o aprendizado coletivo expresso como a habilidade de coordenar o sistema de produção e a integração de múltiplos fluxos de tecnologia, onde a competência principal se reflete na comunicação, no envolvimento e num profundo compromisso de trabalhar em todas as fronteiras organizacionais. Trata-se de diversos níveis de pessoas e de todas as funções. (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

A busca constante por características que permitam as empresas lograr de vantagens na acirrada competição por mercado, faz com que, ter uma boa posição estratégica seja um dos pontos fortes das organizações. Atribuindo ao gerenciamento estratégico um papel fundamental.

Segundo McCormick et. al. (1998), há uma tendência de alinhamento de todas as atividades funcionais da empresa (por exemplo, finanças, marketing, operações, etc.) em direção à consecução dos objetivos estratégicos. E, em especial, uma função vem se destacando na busca por alinhamento estratégico - o sistema de gestão de pessoas.

Para McMahan e Wright (1992), a gestão estratégica de recursos humanos é definida como o padrão de práticas implantadas e atividades humanas previstas para permitir que uma organização atinja seus objetivos que, em primeiro lugar, no sentido vertical implica a ligação das práticas de recursos humanos com o processo de gestão estratégica da organização. E, em segundo lugar, enfatiza horizontalmente a coordenação ou congruência entre as diversas práticas de recursos humanos (seleção, treinamento, avaliação e recompensas) por meio de um padrão de ação planejada.

Para que as estratégias sejam alcançadas é plausível que todos os setores e colaboradores da organização estejam engajados com os objetivos estratégicos, logo, parece assertivo, a busca por competências - organizacionais (competências essenciais); individuais (habilidades, conhecimentos, comportamentos) e coletivas (equipes, comunicação, repasse de informações) - que culminem em ganhos para a organização e para seus colaboradores.

A percepção do valor do capital humano à organização constitui-se de mais um motivo para colocar a gestão de pessoas em primeiro plano. Portanto, os processos inerentes a este departamento são essenciais à gestão de competências.

Por exemplo, a avaliação de desempenho está diretamente ligada à gestão por competências, visto que, os conhecimentos, habilidades e características pessoais só podem ser considerados competências benéficas quando alocados em ações que beneficiam à organização, ou seja, as competências dos indivíduos são medidas por meio da avaliação do desempenho e, somente a partir daí, recompensadas.

Pessoas que agreguem valor a empresa, através de seu desempenho, criatividade e ações concretas, devem ser recompensadas com remuneração e incentivos que demonstrem a valorização dos colaboradores por seus esforços e contribuições. Esta relação de troca estimula os trabalhadores a continuar empregando seus esforços em favor da organização. A gestão por competências proporciona um sistema de parceria entre empresa/empregado que possibilita um crescimento conjunto.

Para que as competências não se percam com o tempo é fundamental manter uma parceria constante com o conhecimento. Uma organização deve incentivar e promover o desenvolvimento de seus funcionários através de aprendizagem, treinamentos e desafios. A gestão por competências novamente permite que haja um benefício mútuo entre empresas e funcionários, de um lado a empresa ganha ao desenvolver funcionários mais capacitados e com potencial maior de agregar valor à empresa, na outra ponta, os funcionários ganham com o desenvolvimento pessoal e profissional, pois a bagagem de conhecimento é levada ao longo da vida.

Outro ponto que merece destaque é o alinhamento do sistema de gestão de pessoas a posição estratégica da empresa, o que está diretamente relacionado com a gestão por competências, uma vez que, esta busca adquirir e manter as competências necessárias para usufruir de vantagens competitivas. Para tanto, é importante que gestores de pessoas participem das decisões estratégicas, visto que, a comunicação com os setores de topo podem garantir um repasse de informação mais expressivo, já que é um setor que se relaciona diretamente com todos os colaboradores. Por sua vez, o conhecimento dos objetivos estratégicos por parte dos gestores de pessoas possibilita moldar os comportamentos humanos e direcionar seus esforços de maneira mais alinhada a estratégia da organização.

Implantar a gestão de competências requer um processo de participação profunda para identificar as competências essenciais. Cabe assim, envolver as unidades estratégicas de negócios no processo de desenvolvimento de uma arquitetura estratégica e na definição das metas de aquisição de competência, de um conjunto claro de prioridades de crescimento da corporação e desenvolvimento de novos negócios (BRITO, CARLOS, AVELINO, 2007). Neste sentido, os indivíduos ganham destaque e, a gestão estratégica de pessoas com base em competências ganha um significado real na aquisição de vantagem competitiva.

O foco da gestão de competências é o aprimoramento constante de conhecimentos e habilidades organizacionais para lograr de vantagem competitiva, isto exige da organização uma adaptação rápida a mudanças. Dentro deste cenário, a estrutura organizacional orgânica - caracterizada por sistemas de trabalhos flexíveis e ajustáveis conforme a necessidade, com fluxos de informação mais eficazes e mais adaptáveis a assumir riscos (ALSTON E TIPPETT, 2009) - pode facilitar a gestão de competências.

Desta maneira, a relação entre gestão por competências e estrutura organizacional orgânica é mais frequente na literatura. Todavia, muitas empresas necessitam de uma estrutura mecânica para permanecerem no mercado. Afinal, não são todas as organizações que podem abandonar os sistemas normativos e a linearização dos processos produtivos.

No entanto, em todas as empresas – orgânicas ou mecânicas – é essencial o engajamento dos colaboradores, para que os produtos oferecidos tenham qualidade, preço e um prazo de entrega eficiente. Nesta situação, os funcionários têm papel fundamental.

A tendência emergente de atribuição de valor ao capital humano, em todos os segmentos, abre espaço para a hipótese da ocorrência de processos característicos da gestão de competências mesmo em empresas com características mecânicas.

Desta forma, é essencial para este estudo compreender a estrutura das organizações de cunho burocrático mecanicista. O capítulo seguinte expõe uma revisão dos achados na literatura sobre o tema Estrutura Organizacional. De modo que, o enfoque principal do capítulo está nas abordagens da estrutura orgânica e mecânica.

### **2.3 – Estrutura Organizacional**

Esta seção aborda a temática estrutura organizacional, com ênfase no duo de estrutura organizacional mecanicista/orgânico proposto por Burns e Stalker na década de sessenta.

A estrutura organizacional reflete muitas características da empresa, como por exemplo, o segmento de mercado, se a empresa enfrenta um ambiente mais estável, ou ao contrário, um ambiente muito competitivo. E também, o grau de autonomia dos trabalhadores. Conhecer a estrutura da empresa é um meio de compreender como estão organizados os processos de obtenção dos produtos ou serviços, como estão distribuídos os grupos de pessoas, por exemplo, em unidades funcionais ou em equipes de trabalho multidisciplinares. Além disso, é também uma forma de entender como ocorrem os fluxos de informação, o processo de aprendizagem organizacional e a relação de autoridade/subordinação.

A estrutura da organização pode ser determinada pelo tamanho, pela complexidade (a forma como estão ordenadas as funções e quais as relações hierárquicas se estabelecem entre elas), pelo grau de formalização e pelo nível de centralização (define se o poder de decisão está centrado nos escalões mais altos da empresa ou se está diluído por toda a organização).

De acordo com Oliveira (2006) as organizações se dividem em sistemas formais e informais; os sistemas formais é o que está no papel, no organograma da empresa, contudo a organização também é constituída de sistemas informais, que se moldam no decorrer do tempo por meio das relações humanas.

Daft e Anand (2007) apontam a definição para a estrutura organizacional como: (I) o agrupamento de pessoas em funções ou departamentos; (II) as relações hierárquicas entre as pessoas e departamentos; e (III) os sistemas para garantir coordenação e integração das atividades.

Para Oliveira (2006), a estrutura organizacional é o instrumento resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando aos objetivos estratégicos.

Portanto, a questão central da arquitetura organizacional é orientar-se para resultados da organização, servindo de ponte entre a estratégia e os processos que a implementam (MARINI E MARTINS, 2006, p. 14). Desta maneira, é fundamental delinear a estrutura organizacional de forma a moldá-la segundo os interesses e expectativas da empresa.

Os termos, organização mecânica e orgânica, atribuídos à estrutura organizacional foram propostos por Burns e Stalker (1961) apud Courtright et. al. (1989), para os autores as organizações que necessitam de padronização e sistemas de controle burocrático, a estrutura



de cunho mecanicista é a mais indicada. Já a estrutura orgânica é mais indicada para empresas que possuem sistemas mais flexíveis, que permitam constante inovação devido ao ambiente dinâmico no qual estão inseridas.

A estrutura organizacional em foco neste trabalho é a de cunho mecanicista, visto que, organizações de grande porte (como é o caso das mineradoras) estão mais sujeitas à burocratização. E ambientes estáveis favorecem a baixa incerteza na execução das tarefas – o que impõe, em nome da eficiência (a relação ótima entre recursos e produtos), um desenho organizacional mais rígido e programável. (MARINI E MARTINS, p. 18, 2006).

Para Turner e Makhija (2011), a estrutura de cunho mecânico se baseia em regras estáticas, especialização de cargos e distribuição hierárquica de responsabilidades. Segundo as autoras o trabalho segmentado e especializado permite as organizações de caráter mecanicista maior eficiência na geração de produtos, visto que aperfeiçoa o fluxo de produção e propicia a padronização do produto.

León e García (2011), afirmam que a estrutura organizacional mecanicista é caracterizada por diferentes níveis de hierarquia, onde a visão organizacional emana do topo, desta forma, os trabalhadores de base conhecem apenas parcialmente a organização, pois a comunicação entre o topo e a base é escassa. A divisão de trabalho é intensa, bem como a especialização de funções (o trabalhador realiza uma pequena parte do processo de produção, se especializando apenas naquilo e se alienando de todo o restante do processo).

De acordo com Chnee (2000), a estrutura orgânica permite que o trabalho seja desenvolvido predominantemente em equipes, onde os trabalhadores são mais generalistas e têm a visão da organização como um todo, o que abre espaço para a flexibilidade. As áreas da organização são integradas, a informação é mais abrangente e democrática e o poder de decisão é mais diluído por toda a organização, o que dinamiza os processos e permite ajustes rápidos. Cada funcionário torna-se responsável por seu trabalho e por seu desenvolvimento profissional. Os aspectos humanos são valorizados. E os trabalhadores tornam-se mais motivados por meio do interesse pelo trabalho.

Ao retratar o duo mecanicista/orgânico para caracterizar a estrutura organizacional de uma empresa, tem-se a impressão errônea, dependendo do contexto da organização, de que a estrutura orgânica é sempre a melhor opção para a empresa no que se refere à inovação, comunicação e valorização do corpo de funcionários. Porém, há estudos que demonstram benefícios da estrutura mecanicista, Dupuree-Bruno e Tannenbaum (1994), por exemplo, confirmaram uma relação positiva entre a formalização (característica das estruturas organizacionais mecanicistas) e a adoção de processos inovadores de treinamento pela gestão de recursos humanos.

Para os autores as características orgânicas facilitam o início do processo de inovação, mas as características mecanicistas facilitam a sua adoção. (DUNCAN, 1976 apud DUPUREE-BRUNO E TANNENBAUM, 1994). Homburg e Fürst (2005), em seu estudo demonstraram a relação positiva entre a gestão de reclamações com a abordagem mecanicista. Para eles, as atribuições claras e o conhecimento dos procedimentos a serem seguidos para solucionar as queixas recebidas geram eficiência nos procedimentos necessários a solução dos problemas apresentados pelos clientes.

Raisch (2008), afirma que a empresa que queira manter um crescimento rentável deve ter uma estrutura organizacional com características mecanicistas para garantir a exploração eficiente das capacidades existentes e características orgânicas para permitir a exploração de novas oportunidades de crescimento. Este misto de duas abordagens é relatado por Turner e Makhija (2012), onde a organização estudada possuía departamentos com características orgânicas e mecanicistas dentro de uma mesma planta.

A partir do exposto encerra-se a revisão bibliográfica sobre o tema Estrutura Organizacional, sendo que, no contexto geral este embasamento teórico trouxe a percepção de

que há, por parte das empresas, um grande (e justificável) esforço despendido na busca do melhor arranjo estrutural, o qual é desenhado com o intuito de se adequar as necessidades das empresas ao ambiente no qual estão inseridas, portanto entende-se que não há um modelo de estrutura melhor que outro, e sim, situações que um modelo de estrutura organizacional pode ser mais adequado se comparado a outros.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Entende-se que a metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para fazer ciência (DEMO, P. 1995, p. 11), ou seja, ela está a serviço da pesquisa. Como tal, a metodologia deve se adequar aos problemas propostos no estudo, de forma a possibilitar que a coleta, análise e interpretação dos dados sejam as mais fidedignas possíveis.

Para tanto, esta seção apresenta as técnicas utilizadas no estudo e as formas de interpretação dos dados. O objeto deste trabalho é analisar o processo de gestão por competências em organizações de estrutura organizacional mecânica. Desta forma, esta pesquisa se classifica como qualitativa e explanatória, visto que, busca analisar, compreender e relacionar os fenômenos em estudo.

Para satisfazer o propósito investigado, a pesquisa *in loco* é o mais indicada, pois permite visualizar com mais detalhes as características da empresa, bem como, os processos de gestão de pessoas e as relações deste com a estrutura da organização. Para realizar esta investigação escolheu-se como método de pesquisa o estudo de caso múltiplo, pois como salientado por Gil (2009), as chances de se fazer análises mais convincentes e, conseqüentemente, chegar a conclusões mais assertivas sobre o problema de pesquisa proposto aumentam com o estudo de mais de um caso.

De acordo com Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Para Gil (2009), os estudos de caso são úteis para proporcionar uma visão mais clara acerca de fenômenos pouco conhecidos.

A partir da definição de estudo de caso, pode se constatar que este método de pesquisa é o mais indicado para o objeto do trabalho, visto que, o gerenciamento de competências (o fenômeno estudado) não é bem compreendido dentro do contexto de empresas com estrutura organizacional mecânica.

O estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos (GIL, A. C. 2009, p. 6).

Desta forma, para coletar os dados foi escolhida como técnica majoritária a entrevista, pois como relatado por Gil (2009), é uma das técnicas mais flexíveis de coleta de dados. Como a intenção do estudo é extrair informações mais detalhadas sobre os temas investigados optou-se por uma entrevista semiestruturada, onde as informações pretendidas são especificadas previamente, mas o pesquisador define sua sequência e formulação no curso da entrevista (GIL, A. C. 2009, p. 64).

Como esta será a principal fonte de dados, é essencial que se faça uma escolha assertiva dos entrevistados. Desta forma, escolheu-se para tal propósito os gestores de Recursos Humanos (RH) de duas empresas mineradoras da região do Quadrilátero Ferrífero – MG. Esta escolha se deve ao fato de que os gestores de RH possuem o conhecimento de todos os processos inerentes a este departamento e, por sua função de consultoria e suporte aos demais setores, principalmente o operacional, podem oferecer uma visão mais integrada da organização.

As entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas posteriormente. Assegurar-se-á o anonimato as empresas participantes e as pessoas entrevistadas. Para analisar os dados

coletados neste trabalho seguir-se-á a metodologia de análise de conteúdo proposta por Minayo (1998):

1. Leitura detalhada do material colhido;
2. Busca dos fragmentos das frases por tema;
3. Distinção por grifos das frases significativas;
4. Definição das Unidades Temáticas;
5. Classificação das frases significativas por Unidades temáticas;
6. Interpretação das frases no contexto da Unidade Temática;
7. Produção de considerações acerca do objeto analisado.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta a caracterização das empresas, lócus de estudo e uma análise sobre as informações colhidas por meio dos estudos de caso. Para tanto, será realizada uma análise intracasos e, em seguida, uma análise intercasos.

##### **4.1 - Empresa A**

A Empresa A é uma das maiores mineradoras do mundo. Possui um amplo mercado de atuação e as suas unidades estão distribuídas por vários países. Oferece uma grande diversidade de produtos, incluindo diferentes minerais. Para este estudo realizou-se a entrevista com a gerente de recursos humanos, responsável pelas unidades da empresa em Minas Gerais. Os assuntos abordados foram à caracterização da organização, bem como, dos processos de gestão de pessoas.

A Empresa em Minas Gerais possui em torno de 20.000 funcionários, sendo as suas unidades espalhadas pelo Estado. Os níveis hierárquicos da organização, de forma simplificada, se apresentam da seguinte maneira: Diretor Presidente → Diretores Executivos → Gerentes Regionais → Gerentes → Supervisores → Base Operacional. Na empresa, há uma diretoria de recursos humanos (RH), de forma que a diretora participa do planejamento estratégico tanto do negócio, como do próprio departamento de RH.

A entrevistada confirma que a empresa é estruturada em cima de regras e normas. E devido a questões de segurança nos processos de trabalho a autonomia dos funcionários é bastante reduzida, “a autonomia do funcionário vai até o domínio do conhecimento sobre aquela atividade, porque se não o risco de acidente aumenta muito”. Portanto, no setor operacional as funções são bem delimitadas e claras. No setor corporativo, no entanto, não há esta delimitação clara das atribuições dos cargos.

O processo de tomada de decisões na empresa é vertical no sentido do topo a base. De forma que a comunicação do topo com os níveis de base é muito restrita, o que se justifica também pelo tamanho da empresa.

A segunda parte da pesquisa foi com relação ao gerenciamento de pessoas. De acordo com a gerente, o processo de seleção é mais tradicional e o foco é nas competências técnicas. A seleção de pessoas visa contratar o funcionário na base das funções, por exemplo, há três níveis hierárquicos para os operadores, desta forma, não se contrata um operador do nível 3, e sim, do nível de base. Deste modo, há sempre o incentivo a ascensão de carreira na organização.

Com relação ao desenvolvimento das pessoas, a empresa apresenta um cenário estruturado de educação relacionado ao negócio. Este cenário envolve todas as demandas educacionais, como por exemplo, educação básica, qualificação profissional, desenvolvimento de liderança, treinamento de segurança, pós-graduação, idioma, entre outros.

De maneira que há um caminho de conhecimentos a serem adquiridos por cada carreira, sendo constantemente aprimorado de acordo com as exigências e especificidade das unidades.

Outro ponto da gestão de conhecimento é com relação às experiências e desafios enfrentados na empresa, estes podem ser apresentados sob a forma de projetos que envolvam equipes multidisciplinares e por movimentação de funções. Na empresa há movimentações laterais frequentes para os níveis de gerenciamento. De forma que os gerentes adquiram experiências em várias unidades com diferentes atribuições. Com relação ao operacional, o processo é muito sutil. Como relatado pela entrevistada é frequente a formação de equipes relacionadas há projetos na empresa que envolva pessoas de diversos setores.

Outra questão abordada é a rotina no trabalho. A gerente confirma que o nível operacional possui um processo de trabalho repetitivo, porém na sua visão, os funcionários deste setor possuem um perfil mantenedor, ou seja, um perfil de rotina, isto, de acordo com ela, se verifica ao visualizar que oportunidades de ascensão na empresa demoram a serem preenchidas, já que as pessoas não se candidatam a vaga. Este é um questionamento relevante ao gerenciamento de competências, pois há trabalhadores que não têm ambições de progressão de carreira. Esta observação é importante, visto que, ao implantar a gestão por competências há de se tomar o cuidado para não categorizar as pessoas em competentes e não competentes, visto que isto pode levar a um processo de exclusão.

No que se refere à participação dos funcionários na geração de ideias e no aperfeiçoamento dos processos de trabalho, há vários programas, um exemplo relatado pela entrevistada é o programa de desenvolvimento de projetos relacionados ao negócio. Os funcionários desenvolvem os seus projetos e apresentam em um encontro anual, onde os trabalhos são votados e os autores concorrem a prêmios, segundo a entrevistada este programa possui uma adesão muito grande dos funcionários, o que demonstra que realmente está atingindo os seus objetivos de integração e geração de conhecimento. Outro programa similar é o INOVA que visa permitir a geração e compartilhamento de ideia, porém a gerente não soube informar se é um programa ainda ativo na empresa.

## **4.2 - Empresa B**

A mineradora estudada é uma empresa brasileira, de capital fechado, compartilhada por dois acionistas em partes iguais. Seu principal produto é pelota de minério de ferro, sendo que, a sua capacidade produtiva é de 22,250 milhões de toneladas por ano. A empresa gera em torno de 3.000 postos de trabalho diretos. E suas unidades estão concentradas no estado de Minas Gerais e Espírito Santo.

Para este estudo, foi realizada uma entrevista com a coordenadora de recursos humanos de uma das unidades da empresa no estado de Minas Gerais. Na entrevista foram abordados dois tópicos: a estrutura organizacional e os processos de gestão de pessoas da empresa.

Com relação à organização, buscou-se uma caracterização abrangente da unidade em questão. A estrutura organizacional da forma como se apresenta pode ser considerada verticalizada, de modo simplificado os níveis hierárquicos se estabelecem da seguinte forma: Presidente → Diretores e Gerente Geral de RH → Gerentes Gerais → Gerentes → Chefes de Departamento → Chefes de Equipe → Nível Operacional. Porém, como relatado pela coordenadora de RH atualmente a empresa realiza um estudo para verificar se há como reduzir a verticalização, justamente para aumentar a eficiência dos processos.

Na empresa não há uma diretoria de recursos humanos, no entanto, há um gerente geral que responde diretamente ao presidente, estando no mesmo nível hierárquico dos diretores. Foi relatado também que este gerente participa efetivamente da tomada de decisões

da empresa, isto demonstra que a organização reconhece a importância da participação da área de recursos humanos no planejamento estratégico da organização.

A autonomia dos funcionários é mais restrita, visto que, há a necessidade de seguir procedimentos e normas, principalmente no que tange a questões de segurança. Isto já era esperado na organização. Segundo a coordenadora de RH, atualmente a empresa oferece autonomia aos departamentos, porém dentro de algo planejado, em vista dos objetivos que se tem que atingir. Também não há uma descrição dos cargos, pois segundo a entrevistada isto engessa os funcionários, todavia, “há uma descrição dos processos, justamente para possibilitar que os limites dos cargos não sejam bem definidos e que os funcionários possam se movimentar mais nas funções”. Apesar disso, esta movimentação é um processo sutil.

Com relação ao gerenciamento de pessoas a coordenadora de RH afirma que a empresa segue o modelo de gestão de competências, que segundo ela é concebido da seguinte maneira:

“Nós olhamos para a estratégia, para o que a empresa quer desenvolver, o que ela precisa atingir de resultados nos próximos anos e transformamos isso em competências da organização que, em seguida são traduzidas em competências humanas, como orientação para resultado, articulação de relacionamento. Nós olhamos para as carreiras operacionais, gerenciais, de liderança e definimos as competências que elas precisam ter.”

A gestão de competências na Empresa B foi caracterizada a partir dos principais processos de gestão de pessoas, como alocação, desenvolvimento, remuneração e gestão do conhecimento. De acordo com a entrevistada, o funcionário novato antes de assumir as suas funções na organização passa por um treinamento de integração, que permite conhecer o código de conduta da empresa, os procedimentos de segurança, além de possibilitar a educação digital. A movimentação de cargos acontece, porém, de forma programada, ou seja, pelo tempo de serviço e pelas habilidades demonstradas pelo funcionário, portanto, ela ocorre quando há uma ascensão de cargo. Percebe-se que neste quesito, não há um movimento lateral dinâmico.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas, a empresa apresenta-se bastante estruturada. O Quadro 1 descreve os principais programas da empresa.

**Quadro 1 – Programas de geração de conhecimento implantados pela Empresa B**

<b>Programa</b>	<b>Características</b>
<b>Programa de educação corporativa</b>	O programa está dividido em cinco escolas: Liderança, Excelência, Tecnologia e Sustentabilidade.
<b>Programa Padrinho</b>	Programa que integra os novos contratados ao ambiente de trabalho por meio do acompanhamento de um funcionário que está há mais tempo na empresa.
<b>Programa Campo de Ideias</b>	Programa que estimula os funcionários a participarem da empresa ao apresentarem ideias que possam melhorar os processos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O programa de educação corporativa visa disponibilizar qualificação aos funcionários, de forma que cada cargo possui sua trilha de desenvolvimento. As aulas podem ocorrer em sala de aula, no ambiente virtual ou no local de trabalho e abordam as qualificações exigidas ao cargo, especializações, legislação, dentre outros. Uma das principais escolas é a de liderança, esta visa formar gerentes, chefes de departamento e de equipe que sejam mais líderes de pessoas.

O programa padrinho foi concebido pela área de segurança, com a intenção de familiarizar o novo funcionário da importância da segurança no ambiente de trabalho. Ademais, este programa promove a integração dos trabalhadores novatos com os mais antigos, o que abre caminho para uma comunicação menos formal. A delegação de responsabilidade também é um fator favorável deste programa, o que torna o funcionário mais comprometido com as suas realizações na empresa.

O programa campo de ideias, por sua vez, estimula a criatividade e a participação do funcionário na melhoria dos processos de trabalho. Ademais, proporciona a integração, comunicação e formação de equipes multidisciplinares, visto que, uma ideia a ser implantada, muitas vezes, necessita da colaboração de agentes diversos.

Portanto, o gerenciamento do conhecimento é um dos pontos fortes da gestão de competências na Empresa B. Como relatado pela coordenadora de RH, a gestão de competências se baseia em parâmetros objetivos e para evitar qualquer favorecimento indevido, a empresa implantou os comitês de pessoas que avaliam o desenvolvimento, promoções de carreira, clima organizacional e ações de desenvolvimento. Os comitês ocorrem em todos os níveis hierárquicos da empresa, por exemplo, há comitês formados pelos chefes de equipe, chefes de departamento, gerentes, gerentes gerais, de forma que atinja toda a organização.

Outro ponto questionado na entrevista foi em relação à remuneração, visto que, esta é uma das principais formas de incentivo. Na empresa a remuneração, em sua maioria, não é diferenciada por competências e sim, por cargo e tempo de serviço. Porém como relatado pela entrevistada os gestores possuem um orçamento extra que pode ser empregado para remunerar os trabalhadores que, por meio de ações concretas trouxeram benefícios à organização. Outro incentivo financeiro fica a cargo do programa campo de ideias, os autores dos projetos aprovados ganham um abono e concorrem a prêmios anuais.

Com a relação à estrutura organizacional, a coordenadora alega que o tamanho da empresa, o grande volume de procedimentos e normas a serem seguidas resulta em um espaço de atuação menor, em um viés de restrição, porém a empresa permite que o profissional de RH tenha reuniões frequentes com os gestores, possibilitando a parceria dos profissionais de gestão de pessoas com os demais setores da organização. E segundo ela, “a discussão principal nas consultorias com os gestores é como estimular as pessoas a serem mais autônomas, mais protagonistas de forma que não exerçam suas atividades puramente na repetição, mas que elas tenham um olhar de análise, de influencia e intervenção”.

### **4.3 – Análise intercaso**

Ao visualizar o cenário das duas empresas, constata-se que a Empresa B se destaca mais no gerenciamento de competências, dado que, esta modalidade de gestão já está implantada na organização. Com relação às principais características da gestão de competências, as duas empresas estão bem estruturadas no desenvolvimento das pessoas, dado o esforço relacionado às práticas de educação e qualificação.

Percebe-se que a estrutura mecânica nas empresas A e B – em maior grau na empresa A – dificultam a gestão de competências, sobretudo porque os processos de trabalho seguem normas e procedimentos rígidos de atuação, principalmente por questões de segurança, e isso

realmente dificulta na diferenciação das pessoas com relação as suas habilidades, especialmente aquelas relacionadas à capacidade de analisar o processo, de mostrar criatividade e propor soluções aos problemas e desafios das tarefas.

A delimitação clara dos cargos também dificulta a gestão por competências pelos motivos supracitados, esta situação praticamente inviabiliza a remuneração diferenciada dos trabalhadores operacionais que ocupam a mesma função.

A estrutura mecânica não dificulta o incentivo à geração de ideias e a participação dos funcionários, dado os exemplos de iniciativas relatados nas análises das empresas.

Verifica-se que na empresa B, a aproximação dos responsáveis pela gestão de pessoas com os líderes das demais unidades é maior do que na empresa A. Isto possivelmente se deve ao fato de a empresa possuir um menor porte se comparado à empresa A. Ademais, o departamento de RH na empresa B localiza-se no mesmo espaço das unidades de produção, isto favorece muito o contato entre os profissionais de RH com demais gestores.

A comunicação mais efetiva na empresa B facilita o gerenciamento de competências, dado que, é essencial para os consultores de RH a proximidade com os trabalhadores e gestores de linha, o que permite mais discussões e *feedbacks* que podem aprimorar o processo.

Outro ponto que merece atenção é com relação ao posicionamento estratégico de RH, percebe-se que nas duas empresas isto foi verificado, o que contribui para o gerenciamento de competências, pois possibilita alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da empresa. Vários autores corroboram com a importância do posicionamento estratégico de recursos humanos como fonte de vantagem competitiva (Lado e Wilson, (1994); Gerhart e Becker (1996); Bae e Lawler (2000); Arthur (1994); Wright e McMahan (1992); Wright et. al. (1998)).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do gerenciamento de competências nas duas empresas mineradoras atuantes no Quadrilátero Ferrífero – MG possibilitou elaborar um quadro descritivo das interfaces entre a gestão de competências e a estrutura organizacional mecânica.

Como relatado, a Empresa B implantou a gestão de competências e a Empresa A apresenta particularidades deste modelo, especialmente no que tange o desenvolvimento das pessoas. A partir das análises dos estudos de caso constata-se que as características da estrutura mecânica podem sim dificultar este processo, principalmente pelo grande volume de normas e padrões adotados nas empresas. Todavia, verifica-se que a comunicação constante por meio de reuniões com os gestores e líderes – além da comunicação com os próprios trabalhadores - permite ao profissional de RH um espaço mais amplo para apoiar o desenvolvimento das competências humanas e também das competências organizacionais.

Contudo, há de se ressaltar que as conclusões obtidas não podem ser generalizadas, visto que, o estudo de caso foi realizado em apenas duas organizações do setor mineral. Ademais, os departamentos de recursos humanos exibiram perfis bem estruturados dentro das duas empresas pesquisadas, o que favorece a gestão de competências.

Desta forma, sugere-se a pesquisas futuras analisar a gestão de competências em empresas de cunho mecânico que apresentem um porte menor, dentro deste ou de outros segmentos de mercado, a fim de verificar as interfaces entre os dois temas. Outra sugestão é propor e implantar um modelo de gestão de competências em uma organização de caráter mecânico.

## REFERÊNCIAS

ALSTON, F.; TIPPETT, D. **Does a Technology-Driven Organization's Culture Influence the Trust Employees Have in Their Managers?** *Engineering Management Journal*, v. 21, n. 2, p. 3-10, 2009.

ANAND, A.; DAFT, R. L. **What is the Right Organization Design?** *Organizational Dynamics*, v. 36, n. 4, p. 329-344, 2007.

ARTHUR, J. B. **Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover.** *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994.

BAE, J.; LAWLER, J. J. **Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy.** *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 502-517, 2000.

BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, B.; GERHART, B. **The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.** *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BRITO, L. M. P.; CARLOS, M. G. O.; AVELINO, F. A. M. **Gestão de Competências: Como os Empregados Percebem este Modelo de Gestão?** *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 18, p. 56-79, 2007.

CELANI-CHNEE, P. C. **Trabalho e Mudanças na Organização.** *Revista Pensamento & Realidade*, v.7, p. 3-14, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COURTRIGHT, J. A.; FAIRHURST, G. T.; ROGERS, L.E. **Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 773-802, 1989.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais.** - 3. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 1995.

DUPUREE-BRUNO, L. M.; TANNENBAUM, S. I. **The Relationship Between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices.** *Group & Organization Management*, v. 19, n. 2, p. 171, 1994.

GIL, A. C. **Estudo de Caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

HOMBURG, C.; FÜRST, A. **How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach.** *Organizational of Marketing*, v. 17, p. 95-114, 2005.



LADO, A. A.; WILSON, M. C. **Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective.** Academy of Management Review, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.

LEÓN, I. M. M.; GARCÍA, J. A. M. **The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning.** International Journal of Manpower, v. 32, n. 5/6, p. 537-566, 2011.

MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais.** São Paulo: Fundap, 2006.

McMAHAN, G. C.; McCORMICK, B.; WRIGHT, P. M.; SHERMAN, W. S. **Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance.** Human Resource Management, v. 37, n. 1, p. 17-29, 1998.

McMAHAN, G. C.; WRIGHT, P. M. **Theoretical Perspectives for Strategy Human Resource Management.** Journal of Management, v. 18, n. 2, p. 295, 1992.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: HUCITEC- ABRASCO, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: Uma Abordagem para Resultados e Competitividade.** São Paulo: Atlas, 2006.

POTTER, W. G. (ed.) **Bibliometrics.** University of Illinois at Urbana-Champaign Library, 1981.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, 1990.

RAISCH, S. **Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth.** Long Range Planning, v. 41, n. 5, p. 483-508, 2008.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. **Global Talent Management: Literature review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research.** Journal of World Business, v. 45, p. 122-133, 2010.

TURNER, K. L.; MAKHIJA, M. V. **The Role of Individuals in the Information Processing Perspective.** Strategic Management Journal, v. 33, p. 661-680, 2011.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência: Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método.** – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.