



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE ENGAJAMENTO DE PESSOAS AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Patrícia Nunes Costa Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Rafael de Paiva Lima
rafael.paiva@csn.com.br
UniFOA

Luana Loio da Silva,
rafael.paiva@csn.com.br
UniFOA

Paula Letícia Diniz
rafael.paiva@csn.com.br
UniFOA

Elisa Mabel Vieira da Silva
emabel@bol.com.br
UniFOA

Resumo: O sucesso de uma organização depende de colaboradores competentes, eles contribuirão com as propostas da organização se esta criar estratégias qualificando-os, motivando-os a mostrarem suas habilidades, levando-os a desenvolver suas capacidades, provocando um maior engajamento ao seu trabalho, alinhando significativamente aos objetivos e resultados. Trata-se de um desafio por parte das organizações, uma vez que não poderá ficar apenas no discurso de mudanças, e sim criar um conjunto de políticas e práticas, conciliando pessoas e organização, utilizando-se do processo de Gestão por Competências. É necessário que as organizações entendam que as mudanças devem estar presentes em seu planejamento estratégico, onde a Gestão por Competências, por ser uma ferramenta pedagógica, atuará positivamente buscando atingir as metas da organização. O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de Gestão por Competências a fim de verificar a forma pela qual essa ferramenta auxilia na identificação do potencial e perfil de seus profissionais, se é compatível ao da empresa, como também o engajamento desses profissionais. Para tanto, foi analisado o caso da empresa Vale do Rio Doce e verificou-se que não foi possível identificar a aplicação dos conceitos de gestão por competências em todos processos e subprocessos de RH. Após análise realizou-se proposta para que a Vale do Rio Doce em seu processo de Gestão por Competências atraia, avalie, remunere, beneficie e desenvolva pessoas, que são recursos valiosos para a organização. Sendo assim, pode se afirmar que a gestão por

competência é responsável por esse processo dentro das organizações, pois tem o papel de adequar as competências profissionais do colaborador aos objetivos organizacionais, gerando assim melhores resultados, contribuindo com o crescimento da organização.

Palavras Chave: Gestão por Competênc - Gestão de Pessoas - Engajamento - Recursos Humanos - Organização

1 INTRODUÇÃO

Os colaboradores podem contribuir positivamente com as propostas de uma empresa quando essas criarem novas estratégias, qualificando-os, tornando-os mais capazes, uma vez que o sucesso de uma organização depende de pessoas competentes.

Por sua vez, é comumente exposto que o processo de gestão por competências pode motivar os colaboradores, levando-os a mostrarem suas habilidades de maneira que possam desenvolver suas capacidades esperadas pela organização, provocando assim o maior engajamento desse profissional ao seu trabalho e alinhando de forma significativa aos objetivos e resultados. Nesse sentido, a relevância desse estudo se justifica devido à necessidade de as empresas compreenderem que as mudanças no mundo contemporâneo se tornam necessárias e que mudanças devem estar presentes em seu planejamento estratégico.

Sendo assim, a Gestão por Competências se destaca como uma da ferramenta pedagógica que auxiliam na promoção do desenvolvimento dos profissionais tornando-os mais competentes, com habilidades técnicas e comportamentais, dessa forma, poderão atingir os resultados esperados atendendo os requisitos relativos ao cumprimento de sua função na organização.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de Gestão por Competências a fim de verificar importância e a forma pela qual essa ferramenta auxilia na identificação do potencial e perfil de seus profissionais, se é compatível ao da empresa, como também o engajamento desses profissionais. Para tanto, foi analisado o caso da empresa Vale do Rio Doce a fim de verificar se os resultados atendem os objetivos esperados pelas organizações.

2 MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Filho (2007) esclarece ser um desafio entender a dinâmica de novas propostas nas organizações, como a forma de alcançar seus objetivos por meio das relações de trabalho, como a construção de equipes que tenha visão de criar energia, engajar a mente e coração, que tenha habilidades, experiência e iniciativas empreendedoras.

Dutra (2002) enfatiza que as mudanças em uma organização são fatores importantes na gestão de pessoas que se caracteriza como “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Sendo assim, os responsáveis pela administração de recursos humanos devem ter uma liderança ativa comprometida com o desenvolvimento de pessoas e equipes. E isto ocorre, porque segundo Rodrigues (2003) a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido alterações e transformações nas últimas décadas, ela tem sido responsável pelo sucesso das organizações e pela contribuição intelectual que representa, valorizando o ser humano por meio do engajamento organizacional. Entretanto, as organizações enfrentam desafios ao analisar se os colaboradores se estão realmente engajados com a proposta organizacional.

Chung (2005, p. 152) ao analisar modelos mentais e cultura quanto a valores de alto contexto observou que:

mentes com valores de alto contexto são capazes de considerar muitas variáveis simultaneamente, de forma sistêmica ou orgânica, isto é, são capazes de perceber como as diferentes variáveis se integram para funcionar, como um organismo vivo, com resultados superiores à soma simples dessas variáveis.

Dessler (2003) destaca que as pessoas que fazem parte das organizações são os maiores contribuintes para que essas organizações tenham excelência na qualidade e produtividade. Sendo assim, a administração de Recursos Humanos deve conduzir as pessoas nos processos referentes à contratação, treinamento, avaliação, remuneração e ambiente seguro. A gerência de RH precisa estar informada quanto às oportunidades, saúde, segurança, reclamações trabalhistas, dentre outras.

As pessoas passam boa parte da vida numa organização, e, para desenvolver é necessário operar, produzir e competir, para que isso aconteça é necessário serem vistas como um recurso produtivo. Para Chiavenato (2006) a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: (a) as pessoas como seres humanos; (b) as pessoas como mero recursos (humanos) organizacionais; (c) as pessoas como parceiros da organização.

Por sua vez, Fogari e Teixeira (2012) acreditam que as empresas devem modernizar seu gerenciamento de pessoas, estarem abertas para aprendê-lo, pois o conhecimento oferece possibilidades para melhores resultados, tornando-as mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. É ideal que se acelere essa aprendizagem em relação a outros concorrentes e que realizem mudanças significativas nas formas de pensar e interagir buscando sempre o interesse das pessoas em permanecer na empresa.

Bruno (2000) aponta que as mudanças nas Organizações estão em fase inicial de desenvolvimento. Mudança pode ser qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho, como também qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Wood (2000) evidencia que os conceitos apresentados pelo autor, observa-se certa desigualdade, no entanto o que pode se ter em comum entre elas é a necessidade de planejamento da mudança, de acordo com as demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional, e a sua abrangência a vários componentes organizacionais.

Bressan (2004) garante que as estratégias de mudança, para que se obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. É necessário identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou não e pode se apresentar como vantagens para os gerenciadores da mudança, aumentando a eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência.

Hernandez e Caldas (2001) apontam a essência de uma resistência dos indivíduos quanto às mudanças, porém em graus variados, visto como algo natural e inevitável. Dessa forma, é relevante alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, para que possa planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações. Marras (2011) deixa evidente que causa principal de todas as mudanças encontra-se na globalização da economia e a abertura dos mercados ocasionando uma concorrência entre produtos e preços na década de 1990.

2.1 IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Nos tradicionais processos de recrutamento e seleção, novos instrumentos, novas técnicas vêm sendo empregadas, visando identificar pessoas com potencial crescimento, flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas,



pensamento estratégico. Os processos de treinamento e desenvolvimento assumem novos contornos (Fleury & Fleury, 2011, p.79):

Junior (2012) ressalta que a responsabilidade do recrutamento, integração e a formação do conjunto de pessoas para desenvolver as atividades em uma organização, são dos gestores em Recursos Humanos, que tem a capacidade de colocar, agregar o ativo, colocando os benefícios e incentivos a disposição do recrutado, valorizando-o como pessoa, dessa forma a organização que é a mais beneficiada.

Resende (2002) explica que ao longo dos anos a maneira de conduzir pessoas tem gerado certo desconforto por parte da gerencia de recursos humanos, devido o descompasso entre as práticas de gestão, a necessidades das organizações e das pessoas.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Tavares (2011) a Gestão de Recursos Humanos tem sido reconhecida atualmente como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, e se tornou parceira nos negócios, apesar de historicamente ser associada com foco em aspectos administrativos da gestão dos trabalhadores (Ulrich, 1997; Lawler III e Boudreay, 2009).

Entretanto, a partir dos anos 90, se deu início a nova era dessa Gestão, tendo sido designada Gestão Estratégica de Recursos Humanos, valorizando a função dos RH dentro das Organizações por sua capacidade de alcançar a vantagem competitiva esperada.

Já de acordo com Alcázar *et al* (2005) a dimensão estratégica da gestão de recursos humanos começou a despertar um tratamento específico entre os investigadores, essencialmente devido à confluência de duas mudanças básicas na literatura: primeiro, a mudança na abordagem da gestão de pessoal para o conceito mais moderno de recursos humanos; segundo, devido à reorientação dos modelos de gestão estratégica focados nos aspetos internos da organização .

A área de Administração de Recursos humanos (ARH), na visão de Chiavenato (2009) passou por três fases distintas, a saber: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Tais nomenclaturas foram ajustadas a padrões conforme a época e de acordo com as necessidades das organizações.

Arruda e Piletti (2007) afirmam que a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, foi beneficiada pelo acúmulo de capital, consolidando o sistema capitalista, finalizando a predomínio do capital mercantil sobre o industrial. Por conseguinte, Borges (2006) explica que a Revolução Industrial foi um marco para a sistematização da área de Recursos Humanos, porém não há um consenso quanto ao surgimento do profissional dessa área, o que evidencia a imagem multifacetada que o profissional carrega consigo. O autor ratifica que a delimitação de uma área de trabalho denominada RH dentro das organizações, utiliza-se de determinados princípios, conceitos, estratégias e técnicas para atrair, manter, treinar, desenvolver, motivar e avaliar o patrimônio humano da organização, e se configurou como um campo de trabalho profissional a partir da Revolução Industrial, no final do século XIX.

Por sua vez, Tonelli *et al* (2002) analisa os primórdios da gestão de RH, na figura do capataz no período que vai do final do século XIX até a I Guerra Mundial, pelo fato dele contratar, demitir, supervisionar e pagar, além de selecionar o pessoal de forma improvisada no intuito do capataz escolher quem contrataria para o trabalho daquele dia.

No início do século XX, o modelo de organização racional do trabalho foi consolidado por Taylor, estruturado sobre administração de recursos humanos, que embora não tenha sido o ideal, derivou na teoria e na prática das noções de gestão, que teria capacidade de se guiar de forma racional acionando estímulos econômicos com objetivo de se beneficiar.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008), colocam que Fayol também antecipou a tendência voltada à importância das relações humanas, afirmando que a harmonia do pessoal de uma empresa é fonte de vitalidade para ela, sendo assim, é necessário esforço para mantê-lo.

Marras (2011) esclarece que o movimento de relações humanas passou a ser um desafio à função de chefe de pessoal. O novo modelo de gestão tinha como objetivo aumentar a produtividade, eliminando conflitos e custos. O chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel, passando a se preocupar com o indivíduo, porém o empresário, o trabalhador e o chefe de pessoal não estavam preparados.

Com base em Zarifian (2001) o novo modelo de gestão gerou algumas repercussões nas práticas de RH, como por exemplo, no recrutamento que passou a ser feito de forma mais rigorosa, compromisso quanto à mobilidade interna, como o término de progressão automática por antiguidade, além do fato de que o colaborador deve se comprometer com a empresa e se envolver e desenvolver suas próprias competências.

Marras (2000) salienta que para atender os modelos organizacionais o RH assumiu a responsabilidade de fazer a captação e triagem de profissionais no mercado, seleção e encaminhamento de profissionais pra a empresa, trata-se do subsistema do RH que compreende o recrutamento e seleção, colocando o homem certo no lugar certo.

Para Chiavenato (2006), a administração de Recursos Humanos materializou suas atividades de forma sistêmica e subdividas em cinco subsistemas interdependentes entre si. São eles: (I) Provisão; (II) Aplicação; (III) Manutenção; (IV) Desenvolvimento; e, (V) Monitoração. Segue no quadro 02 as atribuições de cada subsistema.

Os cinco subsistemas têm assuntos distintos e interligados, cujo resultado global aumenta desde que estes (subsistemas) estejam articulados e sintonizados entre si (CHIAVENATO, 2006).

Quadro 02: os subsistemas de administração de recursos humanos e suas principais atribuições.

SUBSISTEMA	ATRIBUIÇÕES
I. Provisão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de mercado de recursos humanos; ▪ Recrutamento; ▪ Seleção; ▪ Integração.
II. Aplicação de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise e descrição de cargos; ▪ Planejamento e alocação de recursos humanos; ▪ Plano de carreiras; ▪ Avaliação de desempenho.
III. Manutenção de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração de salários; ▪ Benefícios sociais; ▪ Higiene e segurança do trabalho; ▪ Relações trabalhistas.
IV. Desenvolvimento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento; ▪ Desenvolvimento de recursos humanos; ▪ Desenvolvimento organizacional.

V. Monitoração de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">▪ Banco de dados;▪ Sistema de informação;▪ Auditoria de Recursos Humanos.
------------------------------------	---

Fonte: CHIAVENATO, I. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro.** São Paulo, Makrom Books, 1996.

Marras (2000, p. 149) coloca que o treinamento se divide em dois aspectos:

- I. **No que tange ao aspecto técnico do treinamento:** a área de T&D deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. A 'homologação' desses itens pelo setor 'cliente' garante à área de T&D uma maior probabilidade de acerto técnico nos resultados finais, ao mesmo tempo que cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização de T&D, extremamente importante para a credibilidade e visibilidade do sistema..
- II. **No que se refere ao aspecto comportamental:** Quanto ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora busque sugestões e convide as demais áreas da empresa a apreciar o desenho dos módulos, a área de T&D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta o 'padrão' de comportamentos e atitudes esperados pela organização em seus trabalhadores. Nesse caso está em jogo o perfil cultural da empresa e, por essa razão, o mínimo que se espera é que a área de T&D domine completamente tal matéria, para poder orientar devidamente os rumos a serem seguidos por cada módulo de treinamento.

3 COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

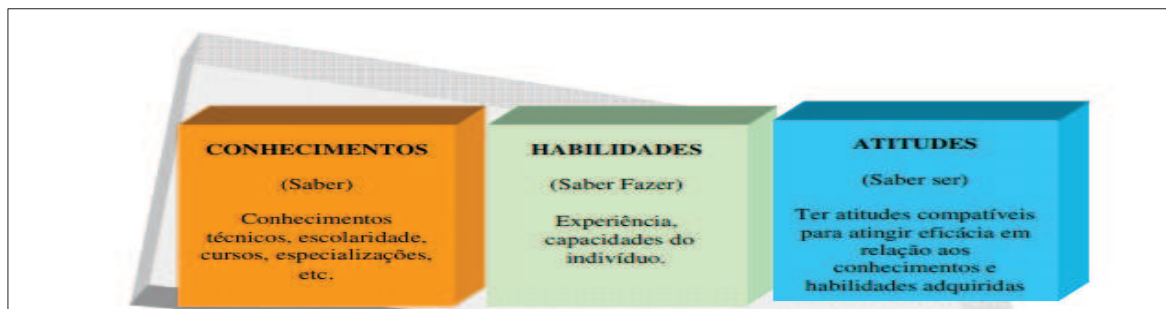
De acordo com Fleury e Fleury (2001) o termo competência pode ser utilizado para qualificar pessoas e torná-las aptas a realizar atividades, para tanto elas devem ter conhecimento, habilidades e atitudes, gerando o conceito denominado CHA. Esse pode ser um conceito de competência em um sentido amplo. Nesse sentido, as pessoas devem procurar um aprimoramento contínuo, agregando valor à organização e a si mesmo.

Por sua vez, Marras (2008, p.25) explica que:

De fato, a consolidação da noção de competência inicia pela transição de qualificação para o de competência, período em que a ênfase principal é a identificação das capacidades necessárias para atuar em certo tipo de tarefa e obter um desempenho superior.

Com base em Dutra (2004); Fischer (2002); e Zarifian (2001) um profissional ao utilizar de forma adequada suas qualidades, como conhecimentos, habilidades e atitudes, passam a ser competente, conforme exposto na figura 1. Dessa forma surgiu a gestão de pessoas alinhada com as perspectivas das organizações.

Figura 01: as três dimensões da competência



Fonte: RUZZARIN, R. *et al.* **Gestão por competências:** indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

Parente (2004) assegura que o conceito de competência foi introduzido nas empresas no início dos anos 1980, devido à necessidade da gestão de uma noção unificadora, uma unidade de avaliação única para a gestão dos recursos humanos, dessa forma, as empresas passaram a considerar cada vez mais a Gestão de Competências como fonte de vantagem competitiva.

Para Bitencourt (2005) a aplicação do conceito de competência no campo organizacional como ferramenta de gestão surge associada ao discurso de conduzir pessoas de forma a acrescentar valor à organização, alinhando as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva.

Por conseguinte, Barbosa (2008) explana que o RH deve estar presente, orientando conforme suas estratégias, se aproximando do cerne das organizações, sendo assim, Gestão de Competências e Gestão de Estratégica de Recursos Humanos devem ser integradas, uma vez que ambas possuem uma relação teórica e prática.

Para Carbone *et al.* (2009, p.72)

A partir de um novo modelo de estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

3.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Dutra (2004) destaca que o Modelo de Gestão por Competências (GPPC), objetiva ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, acrescentando valor ao indivíduo e a organização, trata-se de um modelo útil, uma vez que aprimora, inova, sendo assim, as organizações se organizam gerenciando e orientando o comportamento do profissional no trabalho.

Na opinião de Banov (2010, p. 27):

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O Objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais.

A figura 2 serve de instrumento para os gestores pactuarem planos de ação e de desenvolvimento, oferece padrão de investimento, é útil na fase de contratação de pessoas, dentre outras.

Figura 02: Modelo de Gestão por Competência



Fonte: BRUNO. F. M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional.** Mimeo. 2000.

Fernandes (2013) coloca ainda que o Modelo de Competências contribui para se implantar estratégias nos processos de gestão de pessoas conforme a seguir:

- Recrutamento e Seleção: estabelece o perfil das pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente;
- Avaliação: define expectativa para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e que de espera dela;
- Treinamento e Desenvolvimento: fornece à empresa subsídios para estruturar programas de treinamento formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias;
- Carreira: o modelo estabelece as competências necessárias a cada carreira e os critérios para mudança;
- Remuneração: as competências e os níveis de maturidade profissional necessário para entregá-las são de uma base consistente para se construir faixas e regras de remuneração;
- Sucessão: o modelo ajuda a compor e preparar as pessoas para a sucessão em posições críticas ao negócio.

4 ENGAJAMENTO

Marras (2011) conceitua engajamento como sendo o envolvimento dos funcionários nas decisões que os afetam, pedindo suas opiniões e permitindo que refutem os méritos das ideias e suposições um dos outros, o que é um desafio na sustentabilidade nos negócios.

Schomberger (1985) corrobora ao dizer que a organização deve valorizar a subjetividade das percepções de seus profissionais, para que possa viabilizar o engajamento das pessoas, levando-se em consideração as diferenças entre o indivíduo e a organização. É necessário que esses indivíduos tenham formação flexível, que tenha noções que compreende a realidade específica do trabalho.

Neto *et al* (2013, p.13) afirma que as organizações devem criar condições visando promover um melhor engajamento conforme pressupostos da gestão do conhecimento, respeitando o ciclo abaixo:

- I. Abertura par diálogo entre os indivíduos e dirigentes;
- II. Abertura para a exposição de ideias e sugestões;
- III. Compatibilidade de objetivos entre indivíduos e organização;
- IV. Avaliação do desempenho indivíduo, que segundo é também através do desempenho que indivíduo desenvolve crenças e atitudes sobre o que deve ou não fazer dentro de seu papel;
- V. Rede de relacionamentos, que é composta por um conjunto de ligações dinâmicas entre os diversos membros da organização, onde esses indivíduos estão engajados em troca de conhecimento e estratégica deliberada quanto ao valor e ao serviço;
- VI. Compartilhamento de conhecimento, acontece quanto o indivíduo compartilha conhecimentos dentro de uma dinâmica de trocas voluntárias e estratégicas.

Para tanto Moura *et al* (2013) evidenciam que o engajamento organizacional depende do processo de gestão do conhecimento. Já Mowday (1999) se posiciona ao afirmar que os estudos sobre as pessoas crescem no intuito de se compreender a dimensão humana dentro das organizações através das suas atitudes e comportamentos em relação ao trabalho.

A relação ‘pessoas’ *versus* organização passa a ser palco de grandes mudanças na estrutura da organização, podendo citar como exemplo a evolução do departamento de pessoal para gestão estratégica de pessoas.

O termo engajamento organizacional, para Meyer e Allen (1990) existem diversos conceitos, o mais defendido é que a ligação psicológica afetiva do indivíduo à organização refletindo os valores e os objetivos organizacionais equivalentes aos valores e objetivos individuais.

Meyer e Allen (1990) afirmam que colaboradores engajados apresentam vigor, dedicação, absorção ao realizar suas tarefas, possuem mais energia, se envolvem com o que fazem, se concentram com a atividade, sem perceber o tempo passar.

Estudos realizados por Luthans e Youssef (2007) apontam que os recursos pessoais também são aspectos que devem ser considerados ao se falar de engajamento como a autoestima positiva, o elevado senso de autoeficácia e otimismo, grande capacidade de resistência e uma ativa participação social.

Trata-se de recursos pessoais atuando como um motor que motiva as pessoas a perseguirem seus objetivos, levando a acreditar na sua própria capacidade, desencadeando um elevado nível de desempenho no trabalho e satisfação com a vida.

Para tanto, conclui-se que profissionais engajados experimentam mais emoções positivas, incluindo a felicidade, a alegria e o entusiasmo, trazendo benefícios à organização, assim, as organizações que investem nos recursos de trabalho, ganham profissionais com elevados níveis de desempenho, envolvidos com o trabalho e responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento profissional.

5 ESTUDO DE CASO: EMPRESA VALE DO RIO DOCE

A presente pesquisa foi desenvolvida de forma descritiva e bibliográfica utilizando livros, revistas, jornais e *sites*. Adicionalmente o estudo de caso foi realizado na empresa Vale do Rio Doce mediante informações disponíveis em seu *site* na internet, bem como por

intermédio de materiais divulgados nos meios de comunicação, que exponham o Modelo de Gestão das Pessoas por competência nessa organização.

Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) foi criada pelo Governo Federal em 1º de junho de 1942 tendo sido privatizada em 07 de maio de 1997, quando o Consórcio Brasil, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), venceu o leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, adquirindo 41,73% das ações ordinárias do Governo Federal.

A empresa tem como Missão: Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável, onde visa ser empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta, cujos seus valores são: A vida em primeiro lugar; valorizar quem faz a nossa empresa; cuidar do nosso planeta; agir de forma correta; crescer e evoluir juntos; fazer acontecer.

A CVRD expandiu sua atuação do Sudeste para as regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil, diversificando o portfólio de produtos minerais e se consolidando na prestação de serviços logísticos. A empresa abastece o mercado global com seus produtos que dão origem a uma infinidade de elementos em todo o mundo. Atualmente, a Vale realiza pesquisas em diversos estados brasileiros e em países das Américas, da Ásia e da África, e tem por objetivo buscar oportunidades de qualidade e que estejam em sintonia com a estratégia de crescimento da Vale, garantindo novas reservas minerais para o futuro.

Preocupada em suportar todo esse contexto organizacional, a Vale visa desenvolver talentos e criar um banco de profissionais prontos para dar sustentação ao processo de crescimento, diversificação e internacionalização da empresa. Assim, a CVRD definiu como um de seus objetivos estratégicos o desenvolvimento organizacional e humano.

Domingos (2007) aborda a responsabilidade que as empresas tem para com os colaboradores com ações concretas, o que vem ao encontro do contexto da Vale, que demonstra se preocupar com o crescimento dos seus profissionais.

Deste modo, foi criado o Departamento de Desenvolvimento Organizacional, com a missão de atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais, talentosos e competentes, em quantidade e qualidade suficientes para construir a Vale do futuro.

O grande desafio colocado é o de compatibilizar o modelo de gestão e a estrutura organizacional com pessoas talentosas e preparadas, em um ambiente propício para a plena realização das potencialidades e, assim, contribuir para o alcance do objetivo da Companhia de tornar-se uma das três maiores mineradoras diversificadas do mundo.

O departamento de desenvolvimento organizacional é responsável pelas políticas e programas de desenvolvimento organizacional e humano contribuindo para a atração de talentos e, principalmente, para sua retenção e desenvolvimento, incluindo mecanismos de diferenciação, remuneração e reconhecimento, além do desenvolvimento de uma liderança transformadora implementando com eficácia os processos de mudança.

A Empresa Vale do Rio Doce demonstra por meio de suas ações que se está sempre em busca da modernização, ao utilizar políticas e programas de desenvolvimento organizacional, assim como afirmado por Senge (2005) quanto a necessidade das empresas de modernizar seu gerenciamento oferecendo possibilidades para melhorar os resultados em relação a outros concorrentes. O objetivo é o estabelecimento de mudanças que devem ocorrer como formas de pensar e interagir buscando sempre o interesse das pessoas em permanecer na empresa

São competências ou responsabilidades básicas da área: estrutura organizacional e modelo de gestão, estrutura de cargos e salários, estratégia de remuneração e benefícios no Brasil e no exterior, suporte na gestão das mudanças e nos projetos de transformação, gestão do clima organizacional, gestão de carreiras e sucessões, gestão de desempenho, gestão organizacional e desempenho profissional no exterior recrutamento e seleção no Brasil e exterior e políticas de expatriados, mas especialmente em educação, treinamento e desenvolvimento de competências através da Valer – Universidade Corporativa da Vale.

A Valer foi criada no dia 1º de junho de 2003, com um processo de aprendizagem capaz de oferecer ações de desenvolvimento associadas às competências definidas como estratégicas para a empresa.

Tem como meta a aprendizagem e desenvolvimento contínuo na preparação de pessoas para as atividades diárias de cada uma das áreas que compõe novos desafios. É o vínculo entre a estratégia de educação e a estratégia de negócio da empresa.

A Valer oferece a possibilidade de conhecer as competências desejadas para os diversos perfis profissionais da CVRD de acordo com cada área de atuação, mapear as necessidades de desenvolvimentos individuais, selecionar as ações que farão parte do seu Plano de Desenvolvimento do Empregado – PDE.

O modelo de competências da Valer está subdividido em dois grupos de competências: as organizacionais e as técnicas. A Valer inova e avalia seus empregados também nas competências técnicas específicas para a sua área de atuação e perfil funcional.

É importante saber que toda a estrutura de competências que fazem parte da Valer tem como norteador os quatro pilares estratégicos da Companhia Vale do Rio Doce. Os pilares estratégicos representam as competências empresariais que sustentam a imagem da Companhia frente a seus clientes e acionistas, e que constituem o diferencial competitivo da empresa no mercado: atuação global, excelência em gestão, empreendedorismo, responsabilidade social e ambiental.

Esses pilares influenciam e inspiram o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os empregados da Vale precisam desenvolver para desempenhar com excelência as suas atividades, tendo em vista maior produtividade e lucratividade para a empresa.

As estratégias educacionais da Valer estão representadas nos seus cinco centros, que oferecem ações de desenvolvimento transdisciplinares e sistêmicas que são: (a) Programa de Formação Básica CVRD; (b) Programas de Gestão no Brasil (Gerentes e Supervisores) e Exterior (Gerentes); (c) Centro de Formação e Especialização Técnica; (d) Ensino Fundamental (para os empregados da Vale e das empresas prestadoras de serviço); (e) Ensino Médio (para os empregados da Vale); (f) Ensino Profissional Técnico Centro de Cidadania Corporativa; (g) Centro de Inovação em Educação; e, (h) Gestão do Conhecimento.

Essas estratégias utilizadas pela Vale demonstram sua competência, uma vez que qualificar pessoas e torná-las aptas a realizar atividades, oferecendo possibilidades para o trabalhador estudar, se aprimorar, é uma forma de investir no produto humano. Pode se verificar a existência de um modelo visando o desenvolvimento de seus colaboradores para que tenham conhecimento, habilidades e atitudes - CHA, sendo uma forma de agregar valor à organização e aos colaboradores.

Por meio das informações disponíveis pode se verificar que é um desafio identificar as ações efetivas que a Vale do Rio Doce adotou para seu processo de recrutamento e seleção, como também suas ações de avaliações, uma vez que a Vale contribui para se identificar a

existência de um modelo de treinamento e desenvolvimento que fornece à empresa subsídios para desenvolver os programas que se refere à carreira e sucessão, dentre outras, com o material disponibilizado demonstrando que é possível valorizar o colaborador, fazendo com que esse permaneça na empresa após ser qualificado pela própria empresa.

6 PROPOSTA

Trata-se de uma empresa que foca as ações de treinamento e desenvolvimento, o que demonstra valorização seus colaboradores. Diante das análises realizadas na Empresa Vale do Rio Doce, surgiu a proposta contida no quadro 03:

Quadro 03: modelo de Gestão de competência

Proposta	Utilizar-se de um <i>Modelo de Gestão por Competência</i> não voltada única e exclusivamente em ações de T & D, mas que passem por todos os subprocessos de recursos humanos. Ou seja, que o <i>Recrutamento</i> e <i>Seleção</i> possam atrair pessoas, que nos dias de hoje são recursos valiosos para a organização, onde não basta quantidade, como também qualidade para a adaptação do candidato à organização (Carvalho <i>et al</i> , 2008);
	Quanto às Habilidades , sugere-se que a organização dê valor ao colaborador remunerando-o, levando em consideração seu empenho em se desenvolver.
	→ Foi proposto também, que a Área de T & D desenvolva seus colaboradores em consonância com o estabelecido no Planejamento Estratégico, bem como os subsistemas de R & S, de remuneração, de benefícios, treinamento e desenvolvimento, de avaliação de desempenho e de departamento de pessoal.

Fonte: Elaborado pelas autoras

7 CONCLUSÃO

Por meio dos estudos realizados pelos autores citados foi possível entender que além da maior valorização da gestão de pessoas, o processo como um todo foca no aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo como parceiros da organização. Nesse contexto, o estudo objetivou analisar o processo de Gestão por Competências a fim de verificar a forma pela qual essa ferramenta auxilia na identificação do potencial e perfil de seus colaboradores, se é compatível ao da empresa, como também o engajamento desses profissionais.

Pode-se assegurar que a realização desse trabalho possibilitou a verificação da importância da implantação de Gestão por Competências nas organizações, uma vez que as teorias apresentadas apontam para aplicação da Gestão por Competências, diante de novas situações do mundo contemporâneo.

A Empresa Vale do Rio Doce, poderá utilizar o modelo de Recrutamento e Seleção e de descrição de cargos para traçar o perfil do ocupante do cargo além de processos seletivos pautados nas competências exigidas para pleno exercício daquela atividade, bem como as ações de identificação de currículos, entrevistas, dinâmicas dentre outros, realizados com modelo de competência exigidos pelo cargo.

REFERÊNCIAS

- ALCÁZAR, F.; FERNÁNDEZ, P.; GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 16, N.º 5, pp. 633-659. 2005.
- Análise do estudo de caso da Companhia Vale do Rio doce. Disponível em <<http://www.vale.com/brasil/PT/Paginas/default.aspx>> Acesso em 10 de outubro de 2014.
- ARRUDA, J. J. A., PILETTI, N. **Toda a História: História Geral e História do Brasil**.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOSA, Catarina A. Vieira. Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura. 2008. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Disponível em: . Acesso em: 12 jun. 2015.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, v. 1, 2004.
- BRUNO, F. M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.
- CARBONE, P. P. e tal. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.34, n. 2 mar/abr., 2009.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. SARAIVA, B. C. **Recrutamento e seleção por competência**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** 2ª edição. Editora Campus São Paulo. 2004.
- _____. **Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier 2009.
- _____. **Recursos humanos. Fundamentos: o capital humano das organizações**. 8 editora 3 reimpr. São Paulo. 2006.
- CHUNG, Tom. **Negócios com a China: desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa**. Novo Século Editora. São Paulo, 2005.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Pearson Brasil, 2003.
- DOMINGOS, M. L. C. **Responsabilidade social nas organizações de trabalho: benevolência ou culpa?** *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 27, n. 1, p. 80-93, 2007.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002.
- FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas. Foco em Competências**. 1ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 2013.
- FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FILHO, E. G. **Processos de Desenvolvimento de Equipes**. Disponível em: <<http://fia.com.br>>. Acesso em: 22 de out. de 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC. Edição Especial. 2001, p. 183-196.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. 6º reimp. São Paulo. Ed Atlas. 2011.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A. **Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios. Volume 3. nº 1. Disponível em www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/isaura.pdf. Acesso em 13 de nov. 2014.

HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista JÚNIOR, G. B. S. **A Importância da Valorização do Funcionário: estudo de caso em instituição de ensino**. 83f. Monografia. Bacharelado em Administração. Universidade Federal do Piauí /UFPI. 2012.

LUTHANS, F., YOUSSEF, C. **Psychological capital: developing the human competitive edge**. New York: Oxford University Press. 2004.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração da remuneração**. São Paulo. Thomson, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Competências, Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo. Ed. Atlas. 2008.

_____. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. (14ª. ed.). São Paulo: Futura. 2011.

NETO, A. P.; RODRIGUES, L. S.; MOURA, E. O.; BATISTA, P. P. B. **A Gestão de Pessoas com foco no engajamento organizacional dos colaboradores de uma Empresa Bancária – UFPB**. 9 Congresso Nacional de excelência de gestão – PB, 2013. Disponível em:

< www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/.../cneg9/.../T13_0687_3686.pdf> Acesso em: 05 de out. 2014.

PARENTE. C. **Construção Social das Competências Profissionais**. Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica. Portugal .Porto: Faculdade de Letras, 2004.

SCHOMBERGER, R. **Técnicas industriais japonesas**. São Paulo. 1985.

TAVARES, M. **A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações**, Lisboa, Universidade Lusíada Editora. 2011.

TONELLI, M. J; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no Mundo**. Em G. Boog e M. Boog. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Editora gente. 2002.

ULRICH, D. **Human resources champions**, Boston, Harvard Business School Press. 1997.

ZARIFIAN, P. 2001. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas. 2001.



WOOD, J. R., T **Mudança Organizacional**. Editora Atlas. São Paulo. 2000.
www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/isaura.pdf. Acesso em 13 de nov.2014.