

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LUCIANA VIEIRA ARAUJO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:** os parâmetros do modelo VALE S.A.

São Luís  
2013

**LUCIANA VIEIRA ARAUJO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:** os parâmetros do modelo VALE S.A.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Adriana de Lima Reis Araújo Gomes.

São Luís

2013

**LUCIANA VIEIRA ARAUJO****GESTÃO POR COMPETÊNCIA: os parâmetros do modelo VALE S.A.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de bacharel em administração.

Aprovada em: \_\_\_/ \_\_\_/ 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes (Orientadora)  
Universidade Federal do Maranhão

---

1<sup>º</sup> Examinador

---

2<sup>º</sup> Examinador

*“Seja a mudança que você que ver mundo.”*

Dalai Lama

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as oportunidades e por estar sempre guiando meus passos e colocando pessoas maravilhosas na minha vida.

As meus pais Manoel Domingos Araujo e Maria da Conceição Vieira Araujo é o exemplo de vida deles que tem guiado todas as minhas conquistas e me feito perseverar nas dificuldades.

Aos meus irmãos Lucielma Araujo e Manoel Victor e minhas primas Lisiane e Lidiane Alves, pessoas com quem divido as alegrias, dúvidas e desafios do dia a dia e que estão comigo desde o início dessa jornada.

Ao meu amigo Daniel Egidio, pela paciência, apoio e ajuda que me deu durante todo este trabalho seus conhecimentos, palavras de apoio e algumas cobranças foram fundamentais para a conclusão deste estudo.

Aos amigos Denise Oliveira pessoa que me presenteou com o livro que deu origem a este tema. Diego Galdino que me forneceu todos os subsídios para o estudo de caso. Luciana Viegas Araujo me presenteou com livros que norteiam neste trabalho. Jorge Araujo que sempre me ajudou em todos os momentos que solicitei tirando minhas dúvidas e me apresentando com verdadeiras aulas sobre o mundo Vale. Obrigada pelas preocupações diárias que tiveram com meu estudo, principalmente nestes últimos dias que foram cercados de nervosismo.

A minha equipe de trabalho em especial a Francisco Cardoso que compreendeu este momento me ajudando sempre no que foi solicitado para que pudesse concluir meu curso.

Aos amigos Allynny Hettieny, Josany Souza. Monique Almada, Marcus Vinicius, Lucas Lourenço, Osvaldo Borralho, Tamires Gomes presentes de Deus na minha vida, cada um ao seu jeito torna meu mundo mais feliz e me faz querer ser melhor todos os dias

A todos os professores do Curso de Administração em especial a professora Adriana Araújo que mesmo com todas as minhas faltas me conduziu até o final deste trabalho.

Por fim a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente para que este trabalho fosse realizado meu eterno agradecimento

## RESUMO

Levantamento e análise dos parâmetros do modelo de gestão por competência utilizados na Vale S.A. comparando com os objetivos da área de Recursos Humanos dessa empresa no Maranhão e dessa forma verificar se este modelo tem atendido de maneira satisfatória na consecução dos objetivos da área de Recursos Humanos neste estado. Inicia-se com uma abordagem teórica, trazendo os conceitos, histórico e os vários modelos de gestão por competência. Explorou-se alguns dos subsistemas de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Remuneração) assim como a relevância e abrangência que o modelo de gestão por competência adquiriu dentro das organizações, através de sua utilização na Gestão Estratégica e no Diagnóstico Organizacional. O estudo concretiza-se com a apresentação do modelo de gestão de competência da empresa em estudo e as conclusões das questões levantadas assim como a colaboração deste estudo para sociedade. A pesquisa desenvolveu-se através da metodologia descritiva combinada ao estudo de caso realizado na Vale S.A.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Recursos Humanos. Vale S.A.

## ABSTRACT

Survey and analysis of the model parameters used in competency management by Vale S.A. comparing with the objectives of the Human Resources department of this company in Maranhão and thus whether this model has served satisfactorily in achieving the objectives of the Human Resources department in this state. It begins with a theoretical approach, bringing the concepts, history and the various models of management by competence. We explored some of the subsystems of Human Resources (Recruitment and Selection, Performance Appraisal and Compensation) as well as the relevance and scope that the model of management by competence acquired within organizations, through their use in Strategic Management and Organizational Diagnosis. The study is realized with the presentation of the management company's competence in the study and the conclusions of the issues raised as well as the collaboration of this study to society. The research was developed through the combined descriptive methodology to the case study conducted at Vale S.A.

Keywords: Management Competency. Human Resources. Vale S.A.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Competência como fonte de Valor para indivíduo e a organização	16
Figura 2	Metáfora da Árvore -----	19
Quadro 1	Gestão por Competência: conceitos ,métodos e aplicações-----	23
Quadro 2	Avaliação de desempenho pelo sistema de escalas gráfica -----	29
Figura 3	Níveis de gestão dos pagamentos -----	30
Quadro 3	Os parâmetros de determinação dos níveis de complexidade -----	32
Quadro 4	Zonas de interseção entre GE Recursos Humanos e GC -----	35
Figura 4	Alinhando a gestão de pessoas á estratégias organizacional -----	37
Figura 5	Vale e o Sistema Norte e Sul da mineração-----	41
Figura 6	Organograma Recursos Humanos Vale-----	45
Figura 7	Competências Organizacionais Vale-----	47
Quadro 5	Modelo de Gestão por competência Vale -----	48
Figura 8	Parâmetros para encontrar o Potencial-----	49
Quadro 6	Escala de Avaliação Vale -----	50
Figura 9	Matriz de Competência. -----	51
Figura 10	Careira e Sucessão-----	52



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Gestão por competência .....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Conceito .....	13
2.1.2 Modelo de gestão por competência.....	13
2.1.3 Modelo do CHA e metáfora da árvore .....	17
2.1.4 Modelo de Gestão por competência: Como implantar e porque implantar?.....	17
2.1.5 Dimensões da competência .....	21
<b>2.2 Gestão por competência e seus subsistemas.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Recrutamento e Seleção por Competência.....	24
2.2.2 Avaliação de desempenho por competência .....	28
2.2.3 Remuneração por competência .....	30
<b>2.3 Estratégia organizacional e Gestão por Competência.....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Gestão estratégica baseado em gestão por competência .....	33
<b>2.3.2 Diagnóstico organizacional baseado em competência .....</b>	<b>37</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA ADOTADA PELA VALE .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Contextualização da empresa .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. O modelo Vale .....</b>	<b>42</b>
4.2.1 A área de Recursos Humanos da Vale .....	44
4.2.2. O Modelo de Gestão por Competência .....	44
4.2.3 Etapas do modelo de Gestão por competência da Vale.....	47
4.2.4. Resultados e Análise do Ciclo de Carreira & Sucessão em 2011 .....	54
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>58</b>
REFERÊNCIAS.....	60

## 1 INTRODUÇÃO

A introdução da globalização da economia e de novas tecnologias causou muitas transformações em todos os âmbitos da sociedade. No mundo corporativo não foi diferente, pois esses movimentos serviram para deixar as empresas ainda mais competitivas e tornou a disputa pelos mercados ainda mais acirrada.

Essa competitividade fez com que as empresas repensassem seu modelo organizacional, mudando o foco de atuação principalmente nas pessoas, que antes eram vistas somente como parte da engrenagem e agora estavam sendo vistas como parte primordial do processo. Para iniciar este novo processo foi preciso mudar o foco da gestão de pessoas, que aplicava políticas de colaboradores merecedores de benefícios, para desenvolvimento de competências individuais permitindo assim que as pessoas tivessem mais eficiência.

O modelo adotado para esta nova filosofia foi o de gestão por competência, contudo esse foi apenas o primeiro estágio, pois dentro das organizações, este modelo cresceu e tornou seu alcance ainda maior com o passar dos anos. Hoje as organizações estão trabalhando numa Gestão Estratégica, isto aconteceu pelo fato das empresas terem percebido que quando as pessoas desenvolvem suas competências e habilidades individuais acabam transferindo este conhecimento para empresa e disseminando-o para todos que trabalham em seu ciclo de influência. O conhecimento perpetuado dentro da organização torna-se um fator competitivo, fazendo com que organização fique cada vez mais preparada para enfrentar os desafios organizacionais.

A dimensão estratégica que foi dada a gestão por competência conseguiu aperfeiçoar tanto a gestão de pessoas como a organização, pois isto proporcionou que as empresas cumprissem os seus objetivos organizacionais, através de uma gestão de pessoas voltadas para resultados. Assim pessoas e empresas conseguem caminhar em uma mesma direção.

Foi pensando nesse contexto que se escolheu a segunda maior mineradora do mundo, fundada em 1942 ainda com o nome de Companhia Vale do Rio Doce, que em 1997 foi privatizada e que hoje esta em mais de 37 países, nos

cinco continentes com mais de 100 mil empregados, a Vale, que trabalha com cobre; energia; minério de ferro, carro chefe da empresa, logística; manganês, níquel e siderurgia. A empresa aqui estudada foi escolhida pela complexidade e abrangência de seu negócio e por ela esta inserida em um ambiente de constantes mudanças. Diante deste cenário de constante crescimento a empresa tem buscado diversas ferramentas tanto com o objetivo de melhorar os processos como o capital humano. Uma dessas ferramentas é a gestão por competência, objeto de estudo deste trabalho que se fundamenta e delimita-se a conhecer e apresentar como este modelo é adotado no setor Recursos Humanos da Vale do Maranhão, de forma que dê suporte para objetivo deste mesmo. E é dentro deste parâmetro de estudo que será possível verificar se o mesmo tem atendido de forma a apoiar a consecução dos objetivos desta área no Maranhão.

A justificativa deste estudo esta pautada na análise da importância da empresa possuir um modelo de gestão por competência em sinergia com os objetivos organizacionais, dessa forma este trabalho levantou e analisou os parâmetros do modelo de gestão por competência utilizada na Vale comparando com os objetivos do setor de Recursos Humanos dessa empresa no Maranhão. Esta pesquisa também vai identificar quais as vantagens do modelo de gestão por competência para o setor de Recursos Humanos ao mesmo tempo em que realizará o levantamento dos parâmetros que levaram a utilização deste modelo e dessa forma analisar se eles estão condizentes com o objetivo do setor de Recursos Humanos do Maranhão.

Isto será feito através de capítulos, no início realiza-se uma abordagem teórica, trazendo os conceitos, histórico e os vários modelos de gestão por competência. Também serão explorados os subsistemas: Seleção, Avaliação de Desempenho por Competências e Remuneração, atrelando sempre esses conceitos ao conceito de competência. Por fim será apresentada a relevância e abrangência que o modelo de gestão por competência adquiriu dentro das organizações tendo seus conceitos trabalhados diretamente ao de estratégia e diagnóstico organizacional. A última etapa deste trabalho é o estudo de caso, onde se apresenta a empresa selecionada, a análise do modelo de gestão por competência adotado na mesma, além de um recorte com os resultados do modelo a cerca do ciclo de avaliação de competências em 2011 e promoções de cargo geradas a partir deste ciclo.

Pretende-se com este trabalho contribuir com os leitores, pesquisadores, professores e estudantes que possuam interesse pelo tema gestão por competências, além de colaborar com análises sobre o modelo adotado e levantar alguns pontos de discussão para mudanças posteriores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão por competência**

#### 2.1.1 Conceito

Para se definir um conceito de gestão por competência, faz-se necessário, realizar o estudo destas duas palavras separadamente. Gestão é o ato de gerir, dar o caminho, direcionamento para um conjunto de ações que envolvem: processos, pessoas (clientes externos e internos), serviços. Quando se faz gestão consegue-se controlar esse conjunto de ações em uma mesma direção de forma eficiente, assim o conceito de Gestão confunde-se com o de Administração.

De acordo Chiavenato (2000, p. 5) “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos”. Através dessa definição é possível perceber que administrar e gerir tem definições bem próximas, sendo apenas uma questão de nomenclatura a distância entre os dois. Chiavenato (2000, p. 5) complementa o conceito de Administração dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

Pode-se perceber também que o uso da palavra gestão é sempre mais utilizado quando estamos falando de pessoas enquanto que a uso da palavra administração está atrelado muito mais a processo. Isto se dar pelo fato de que no início a administração era visto como algo separado da empresa. Atualmente, no novo contexto organizacional, admitiu-se que a administração está em todos os setores da empresa e o termo gerir foi ganhando mais espaço. De acordo com Dias (2002, p. 10) “gestão de algo é administração em algo. Isto não desmerece a administração, ao contrário, seria impossível conceber a gestão sem ela. Mas a gestão incorpora a administração e faz dela mais uma das funções necessária para seu desempenho”. Hoje o uso da palavra gerir, em vez de administrar, contextualiza um significado bem mais amplo.

Já o conceito de competência foi utilizado na administração, pela primeira vez na Revolução Industrial com o advento do taylorismo<sup>1</sup>, com o objetivo de definir pessoas que eram capazes de desempenhar seu trabalho nas organizações de forma eficiente, ou seja, o tema é antigo. Ele só voltou a ser discutido na década de 70, quando alguns autores começaram a interessar-se e discuti-lo de forma estruturada como citado anteriormente. Carbone (2009, p. 42) ao citar Gibert, 1978, ressalta que o autor abordou o tema competência ao falar que esta seria “expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, conceito que engloba tanto o comportamento adotado pelo indivíduo, como as suas consequências, no que diz respeito as suas realizações pessoais”, assim este autor já traz a visão de que competência tem que proporcionar resultados no trabalho e satisfação para o indivíduo.

Para Chiavenato (2000, p. 166) “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”. Segundo Resende (2000, p. 32), “competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos”. Apesar de existir várias definições e correntes para o termo competência é possível perceber que os autores firmam o conceito sempre se baseando em pessoas, como artifício principal para que tudo ocorra. Carbone (*apud* DUTRA, 2004) define a existência de duas correntes mais fortes:

A primeira representada, sobretudo por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982, McClelland, 1973, por exemplo) entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimento, habilidades, atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses (Le Obter, 1999 e Zarifian, 1999, por exemplo), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

É possível perceber que a definição dessas duas correntes é utilizada até hoje e é a mistura dessas duas que de fato molda a nova gestão por competência, pois ela já não é mais entendida, apenas como mero conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades, separado do contexto organizacional. Hoje a gestão por

---

<sup>1</sup> Também conhecido como Escola Científica, este método trouxe uma nova concepção a produção, pois fragmentou o processo industrial, dessa forma o trabalhador passou a ser responsável apenas por uma etapa do processo produtivo.

competência é a sinergia entre essas duas definições, ou seja, as pessoas reúnem suas habilidades, atitudes e conhecimento em prol do seu ambiente organizacional, isto leva ao crescimento da empresa ao mesmo tempo em que traz realização pessoal dentro do trabalho.

Nesse contexto a junção dessas duas palavras deu origem a gestão por competência, que é um dos modelos gerenciais capaz de torna as organizações mais eficientes ao mesmo tempo em que melhora seu capital humano. Segundo Chiavenato (2003, p. 7):

Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

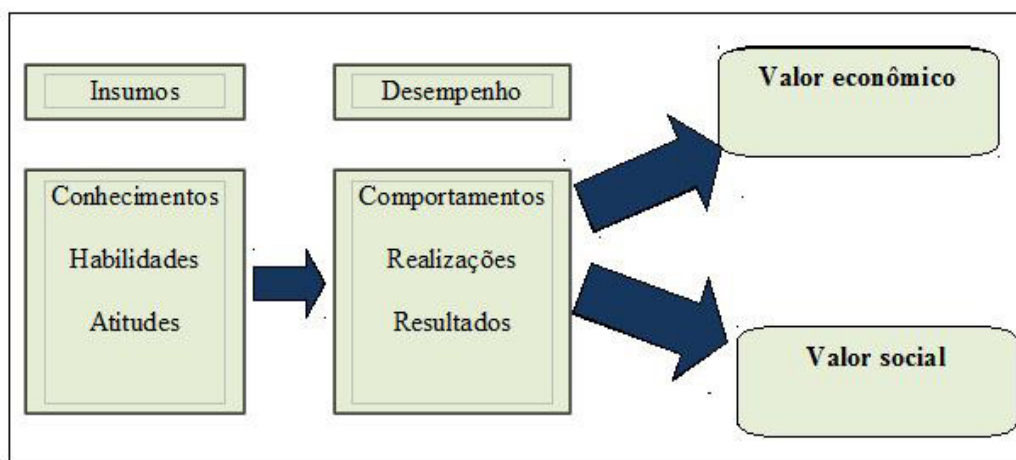
Esse autor propõe a gestão por competência um caráter mensurável e consegue sintetizar tudo que este modelo consegue fazer dentro das organizações hoje, como a definição dos perfis e principalmente encaixar estes perfis onde a organização precisa e assim proporcionar o crescimento de ambos os lados, pois esta metodologia permite que a empresa foque no mercado no seu negócio e desenvolva seu pessoal.

De acordo com Carbone (2009, p. 50) gestão por competência, “propõe-se alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”. Assim, organização e pessoas trabalham em um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentar novos desafios profissionais e individuais e as pessoas desenvolvem suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização. As empresas que trabalham neste modelo têm maiores possibilidades de permanecer e se destacar no mercado, pois trabalham a eficácia do ambiente empresarial.

Já para Ruano (2003, p 23) “As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais”. Fica claro na explanação dos autores aqui citados que a gestão

por competência eficaz é a que é capaz de gerar bons resultados para empresa e para o indivíduo, conforme ilustra abaixo:

**Figura 1-** Competência como fonte de Valor para indivíduo e a organização



**Fonte:** Carbone (2009)

A figura acima demonstra de forma clara o significado de gestão por competências onde os insumos (Conhecimento, habilidade e atitudes) dão origem ao desempenho (Comportamentos, realizações e resultados) que para empresa gera o valor econômico e para o colaborador o valor social. Para Carbone (2009, p. 43):

Competência não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrente da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

A definição de gestão por competência hoje, para se tornar completa tem que está findado em duas bases: pessoas e processos, sendo que a primeira é quem dar suporte para segunda, ou seja, são as pessoas, através de seu conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) dão suporte para os processos das organizações, definir um sem levar em consideração o outro pode trazer consequências indesejáveis para mesma.



### 2.1.2 Modelo de gestão por competência

A utilização do modelo de gestão por competência foi feito dentro das organizações inicialmente através da metodologia de entrevista de incidentes críticos. Essa técnica comparava o comportamento da pessoa com os parâmetros já preestabelecidos para função.

Pelos bons resultados que alcançou esse modelo passou a ser amplamente utilizado dentro das organizações. As empresas ampliaram seu uso através do estudo dos postos de trabalhos e do detalhamento de perfis, assim começaram utilizar o resultado desses estudos para programar projetos, traçar planos de desenvolvimento e treinamento. O modelo foi só consolidando-se, para Gramigna (2007, p. 15) “A gestão por competência, após vinte e cinco anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência. Já não pode ser considerada ‘modismo, invenção da área de Recursos Humanos.” Dentro desse contexto, os modelos de gestão por competência passam a ser amplamente estudados, pois são muitas as metodologias utilizadas e cabe a cada organização perceber qual a melhor se encaixar dentro da organização. Hoje os modelos mais conhecidos abordam as competências utilizando o Modelo de CHA e Metáfora da Árvore, os dois modelos em sua essência tratam do mesmo tema, divergindo apenas na forma representativa que tratam as definições.

### 2.1.3 Modelo do CHA e metáfora da árvore

As duas metodologias mais utilizadas quando se fala em gestão por competência é modelo do CHA (Conhecimento), H (Habilidades), A (Atitudes) e Metáfora da Árvore, ambas tratam de competência trazendo o mesmo conceito divergindo apenas em alguns aspectos.

O modelo do CHA, trata-se de uma corrente sustentada pelos norte americanos Boyatzis (1982) e McClelland (1973) que ao tentarem estabelecer uma definição para competência utilizaram-se involuntariamente, deste modelo. Esses autores atrelaram competência a esse modelo, pois de acordo com eles competência é um estoque de qualificações que foram divididas em: conhecimento, habilidade e atitudes e o estoque desses três parâmetros que torna as pessoas aptas a desenvolver determinado trabalho.

O modelo do CHA tem como objetivo identificar esse três parâmetros nas pessoas que compõem a organização e assim trabalhá-los para que possam ser colocados a favor da organização para que esta alcance suas metas. De acordo com Ribeiro, (2007 *apud* DUTRA *et al*, 2001) competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), que resulta em uma entrega, ou, em uma aplicação prática. De forma, pode-se definir o conceito dessas três palavras dentro de competência da seguinte forma:

- Conhecimento - é saber é tudo aquilo que o indivíduo acumula ao longo da sua vida entre experiências, informações, conceitos ideias. Segundo Carbone (2009, p 39) é:

Conhecimento representa o controle, mesmo que temporário, da incerteza. É construído socialmente, por atores inteligentes, por meio de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho e que levam as pessoas á tomada de decisões em tempo real.

A empresa não detém conhecimento sem deter as pessoas, pois são elas os agentes inteligentes do processo e conseqüentemente, as únicas capazes de transferir aprendizagem e oferecer as tais decisões em tempo real que a empresa tanto precisa para manter-se competitiva no mercado. Daí a importância de proporcionar as pessoas um plano de aprendizagem satisfatório dentro da organização, pois isto além de melhorar os processos da empresa agrega valor ao empregado.

- Habilidade - é o saber fazer, ou seja, é saber colocar em prática o conhecimento transformando-o em ação. Conforme Almeida (2007, p. 21) citando trabalho realizado pela consultoria Coopers e Lybrand (*apud* DUARTE 2000, p. 41) é:

Habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. É mencionado também que as “habilidades envolvem conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relaciona à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões”.

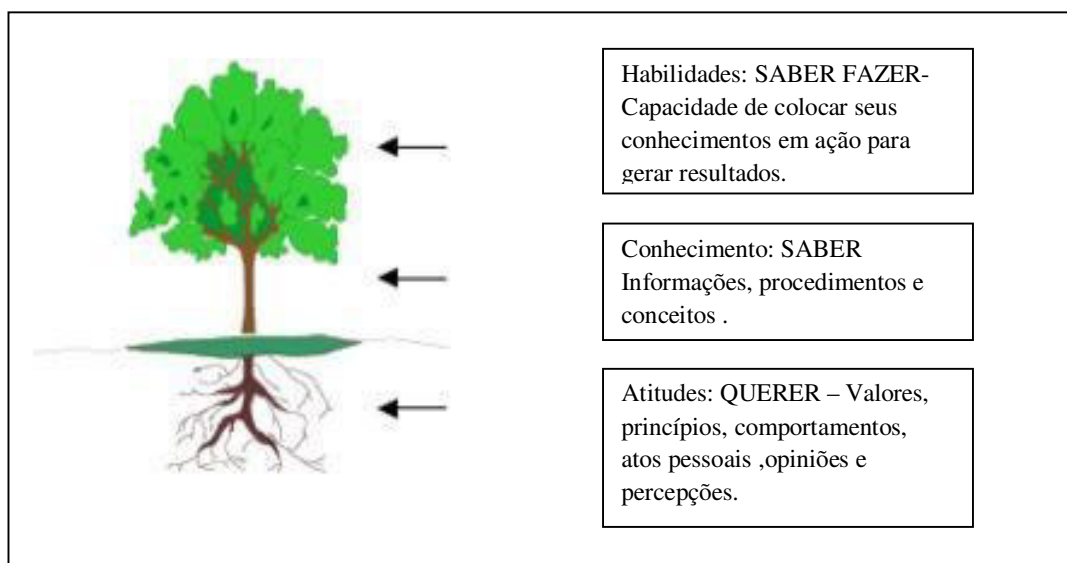
Alguns autores classificam as habilidades em: *Intelectuais*: São as que tratam exclusivamente das informações de atividades mentais. *Motoras*: São as que

envolvem atividades neuromusculares. Assim não basta apenas possuir o conhecimento é necessário ser hábil para colocá-lo em prática. É o que dentro da empresa é denominado de expertise, que é a forma e a agilidade com que as pessoas desenvolvem seu conhecimento para resolver e conduzir situações difíceis.

- Atitudes - é o querer fazer, a atitude que a pessoa tem de realizar algo, tendo o conhecimento e a habilidade para o mesmo. Talvez a mais importante das competências, pois sem a motivação adequada, possuir o conhecimento e habilidade e não ter atitude de colocá-la a disposição da empresa não gera nenhum ativo positivo para mesma.

Quando se trabalha com a Metáfora da Árvore a atitude é vinculada diretamente a raiz, pois de acordo com esse modelo que compara o ser humano a uma árvore que quando cuidado adequadamente, segue seu fluxo crescendo de forma saudável e por fim dando bons frutos. O tronco representa o conhecimento, quanto maior o tronco, ou seja, o conhecimento, mais preparado o empregado está para responder aos desafios do mercado. A habilidade é representada pela copa, assim todo conhecimento que fica no tronco, só pode fazer a diferença se a pessoa de fato possui a habilidade de colocá-lo em prática.

**Figura- 2** Metáfora da Árvore.



**Fonte:** Gramigna (2007)

Assim analisando o modelo do CHA e a Metáfora da Árvore é possível perceber que não existe diferença na forma como os conceitos são trabalhados. O Modelo da Árvore traz um conceito mais humano à metodologia de gestão por competência, por isso é preferido por grandes autores. Ao explicar competência por este modelo os conceitos são trazidos de forma mensurável, porém é mais bem visto pelos colaboradores, pois ao comparar o desenvolvimento profissional do ser humano, as etapas de desenvolvimento de uma árvore o conceito torna-se mais claro.

#### 2.1.4 Modelo de Gestão por competência: Como implantar e porque implantar?

Pra implantar o modelo de gestão por competência na organização é necessário que seja identificado quais são as competências que vão de encontro aos objetivos da empresa, isso deve acontecer tanto no âmbito das competências organizacionais como individuais. Isto é feito através de pesquisa interna (pesquisa documental da empresa) e externa (pontos relevantes das principais concorrentes).

Depois dessa etapa é feito a descrição das competências, ou seja, é colocado no papel o comportamento esperado para cada competência, depois é necessários identificar quais são as competências mais relevantes para o sucesso da empresa. Isto pode ser feito através de entrevistas, questionário, depoimento, observações de atividades em grupo e claro através da análise documental da empresa. Feito isto o passo seguinte é analisar o material disponível para então estabelecer a pontuação ou grau de relevância de cada competência.

A gestão por competência, usa novas ferramentas de Recursos Humanos, a exemplo do *feedback*<sup>2</sup>, *360 graus*<sup>3</sup>, *Learning Organizations*<sup>4</sup> isto faz dela uma das mais completas, pois abrange todos os subsistemas de Recursos Humanos e consegue atrelar isto ao planejamento estratégico da organização. Dessa forma, este modelo fornece uma série de benefícios, entre estes estão: uma

---

<sup>2</sup>É um das ferramentas mais utilizada na empresa seu objetivo é fornecer informações para o empregado sobre o seu desempenho dentro da mesma e assim permitir que este consiga ajustar o que for necessário.

<sup>3</sup>Esta ferramenta é um pouco mais ampla que o *feedback*, pois nela o empregado é avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Além de realizar uma avaliação própria.

<sup>4</sup>É uma ferramenta que tem por objetivo estimular a aprendizagem na organização e assim proporcionar um ambiente com constantes inovação para os empregados e para a empresa.

organização mais preocupada com o qualitativo do que com o quantitativo; todos passam a ter uma visão mais estratégica do negócio; o Recursos Humanos consegue perceber-se como parceiro e não mais como áreas isoladas; trabalha-se de forma mais preventiva antecipado as demandas futuras.

Dessa forma a gestão por competência consegue trabalhar com pessoas, sem esquecer-se de mensurar os resultados, mostrando-se uma ferramenta completa, pois não se limita, só a área de Recursos Humanos, como outros modelos, já que este modelo consegue envolver todas as áreas e pessoas da organização.

#### 2.1.5 Dimensões da competência

A gestão por competência visa conseguir colocar a serviço da empresa as qualificações de seus colaboradores, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim trabalha dois níveis para que isto aconteça o individual e o organizacional.

São muitas as definições e classificação para estes dois níveis. Carbone (2009, p. 49), por exemplo, divide as competências em: humanas, onde engloba as individuais e profissionais; e organizacionais, que define como sendo as que se refere aos atributos da organização em sua totalidade. Já Gramigna (2007, p. 25) classifica as competências em Diferenciais (são as estratégicas identificadas, juntamente, com as estratégias organizacionais) Essenciais (são as percebidas pelo cliente, essas competências são as capazes de definir o sucesso ou não da organização) e as básicas (são as percebidas no ambiente interno, são as que mantêm as organizações funcionando). Diversos autores trabalham as dimensões de competência de acordo com seu objeto de estudo. Justificando esse rol de classificações, Carbone (2009, p. 49) diz:

Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade a que se destinam, existem diversas outras tipologias e possibilidades de classificação de competências. Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, por exemplo, as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerencias, como sugere Cockeril (1994). Em razão de sua singularidade, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência) e essenciais (aquelas que representam atributos de caráter distintivos, que diferenciam a organização da demais), conforme

sugere Nisembaum (2000). E quanto á sua relevância ao longo do tempo, conforme proposto por Sparrow e Bognamo (1994), as competências podem ser classificadas emergentes (aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro), declinantes (aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro), estáveis (as que permanecem relevantes ao longo do tempo ) e transitório (aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, crise e transições).

Dessa forma, existem muitos tipos de classificação para competências, porém os autores independentes da classificação que utilizam para dar sentido aos seus conceitos os firmam em pessoas e organizações. A análise das competências das pessoas, que formam a organização e são responsáveis por gerarem valor para as competências organizacionais, da mesma forma que é a organização que norteia a busca de competências, através da escolha que melhor representa suas estratégias organizacionais. É a união de ambas que mantém a empresa competitiva. Assim as competências individuais devem refletir as estratégias organizacionais da empresa da mesma forma que as competências organizacionais têm que estar alinhadas as competências individuais. De acordo com Ruano (2003, p. 22):

O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere á empresa como um todo. A segunda trata de competência das pessoas que trabalham na organização. Embora conceitualmente se faça uma distinção entre as dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão intimadamente associadas.

Portanto, não é possível desenvolver uma sem desenvolver a outra, pois uma está totalmente relacionada à outra e é o desenvolvimento de ambas que permite o processo contínuo de desenvolvimento da organização. O quadro abaixo sintetiza os conceitos práticos e impactos das competências individuais e organizacionais.

**Quadro - 1** Gestão por Competência: conceitos ,métodos e aplicações

<b>Síntese de conceitos , métodos e aplicações inerentes á Gestão por Competência</b>				
<b>Nível da Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Formas de mapeamento das competências desejadas pela organização</b>	<b>Formas de mapeamento das competências existentes na organização</b>	<b>Aplicações do de mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas</b>
Competências organizacionais	Atributo da organização , que conferem vantagens competitivas a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pelas concorrentes.	* Análise documental (interpretação do conteúdo da estratégia organizacional e de outros documentos relevantes). * Utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo de entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas). * Realização de workshops com participação de dirigentes e especialistas.	* Avaliação do desempenho organizacional ,sob diferentes perspectivas (resultados econômicos - financeiros, qualidades dos processos internos, satisfação do cliente, inovação e aprendizagem, por exemplo)	* Diagnóstico organizacional. Identificação de lacunas ou gaps, de competências. * Subsídio á tomada de decisões quanto á realização de fusões, aquisições e alianças estratégicas. * Subsídios á tomada de decisões quanto a investimentos em capacitação, pesquisa e desenvolvimento.
Competências Humanas ou profissional	Combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelos desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional , que agregam valor a pessoas e organizações.	* Análise documental (interpretação das competências organizacionais desejadas e do conteúdo de planos táticos - operacionais de trabalho e gestão). * Utilização de métodos e técnicas de pesquisas social (sobretudo observações participantes em não participante, entrevistas individuais ou coletivas com gestores e técnicas da organização e questionários estruturados)	* Avaliação do desempenho humano no trabalho , induido a realização de pesquisas de clima e de satisfação do cliente em relação ao trabalho realizado por funcionários . * Avaliação de potencial Certificações internas ou externas de conhecimentos e competências. * Aplicação de questionários de autoavaliação de competências e identificação de necessidades de aprendizagem. * Avaliação do capital humano, utilizando indicadores de renovação ,de estabilidade e de eficiência da competência instalada.	* Orientação estratégica das ações de gestão de pessoas . * Diagnóstico setorial ou individual * Identificação de lacunas ou gaps, de competências. * Identificação de necessidades de aprendizagem . * Sistematização da capacitação profissional . * Formulação de objetivos instrucionais * Orientação profissional e de carreira. * Subsídios a ações de alocação , recrutamento e seleção. * Reconhecimento , promoção e premiação. * Rememoração por competências * Endomarketing para estimular o auto desenvolvimento . * Orientação aos sistemas de compartilhamento de competências.

**Fonte:** Carbone (2009)

O quadro resume de maneira bastante eficiente as definições de competências organizacionais e individuais, além de mostrar de forma clara como mapear as competências desejadas e identificar as já existentes na organização, por último é mostrado como mensurá-las tanto no âmbito da gestão organizacional como na gestão de pessoas.

## **2.2 Gestão por competência e seus subsistemas**

A gestão de pessoas dentro da organização teve seu cenário modificado significativamente, nos últimos anos isso se deu principalmente, pelo aumento da competitividade que acabou levando as organizações a investir mais em pessoas para conseguir alcançar seus objetivos.

Dentro desse cenário a implantação de ferramentas que estejam de acordo com os objetivos da empresa é de grande relevância. Dentro do setor de Recursos Humanos ter alinhado seus os subsistemas como Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Renumeração de acordo ao contexto empresarial ajudar a manter a empresa eficiente em seus processos, pois como as organizações são formadas por pessoas e são elas que mantêm a organização, está por sua vez tem que desenvolver técnicas que consigam atrair, manter e ajudar a estabelecer relações amistosas entre empregado e empregador.

Assim os subsistemas desenvolvem um importante papel neste novo cenário, como existem diversas formas e modelos dessas ferramentas é interessante que a empresa implante aquela que mais atende seus objetivos, isto vai contribuir para o aumento da produtividade ao mesmo tempo em que desenvolve as pessoas. Os tópicos abaixo discorrem sobre os subsistemas de Recursos Humanos de maneira e geral e trazem as principais vantagens de utilizar o modelo baseado em competência.

### **2.2.1 Recrutamento e Seleção por Competência**

O recrutamento é o processo que inicia o preenchimento de uma vaga na empresa. Para quem busca a vaga é uma nova oportunidade de crescimento que alimenta uma série de expectativas, para empresa que oferece a vaga é o momento de buscar alguém que consiga dar uma roupagem diferenciada para as tarefas que serão executadas e assim tornar os processos e a utilização dos recursos mais eficientes.

De acordo Chiavenato (2002, p. 173) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e



capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Bem se sabe que com o aumento da complexidade do mercado as empresas tem que utilizar muitos atrativos para que os candidatos tenham interesse em ocupar tais vagas. Segundo Brito (2012 *apud* Flippo, 1961) define recrutamento como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar”.

Assim a imagem que a empresa tem no mercado ajuda ou prejudica muito nesta questão, pois quanto mais positivas forem as imagens das pessoas em relação à organização, maiores as possibilidades de atrair grandes profissionais. Quanto mais profissionais interessados na vaga maiores as possibilidades de obter alguém com as competências adequadas, já que com um número maior de pessoas é possível aumentar a margem de escolha. Para que essa atividade seja bem sucedida na organização é necessário realizar o planejamento, pois é nesse momento que é escolhido a divulgação adequada. Assim o primeiro passo é escolher a melhor forma de recrutar os profissionais, isto pode ser feito através de consultas de cadastros na própria empresa, sites especializados, anúncios em universidades, jornais entre outro.

Na definição do método já se deve levar em consideração qual será o tipo de recrutamento: externo e interno. Recrutamento interno é captação de pessoas dentro do quadro de funcionários da própria empresa. De acordo com França (2007, p. 31) “esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido á possibilidade de mudanças de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários”. Porém a mesma autora alerta para os aspectos negativos desta ferramenta como “competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que forem preteridos”. Assim ao escolher este modelo a empresa tem que minimizar ao máximo esses impactos para não vir a prejudicar o clima organizacional.

Para a organização que optar pelo recrutamento externo o ideal é já tenha realizado uma avaliação das pessoas que já estão na organização, pois este processo desprende mais dinheiro para sua realização, porém oferece vantagens como: diversificação na equipe de trabalho; inclusão de novas personalidades e conseqüentemente nova visão mercado. O processo é iniciado com a definição do perfil prévio da vaga, pois é isto que vai ajudar na melhor estratégia de divulgação da vaga, assim como o tipo de recrutamento, seja ele interno ou externo, até mesmo para empresa não desprender recursos com uma campanha que chame a atenção

de profissionais que não vão de encontro à vaga, assim como não frustrar a expectativa do recrutado. Dessa forma é possível perceber a importância que um processo bem sucedido de recrutamento tem na organização. De acordo com Fleury (2004, p 30) “o recrutamento dá subsídio para o processo de seleção”. O que o torna ainda mais determinante para o sucesso desse processo como um todo.

Após a conclusão do processo de recrutamento é iniciado a seleção. De acordo com Chiavenato (2006, p. 173) “a seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. O padrão ou critério é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido”. O que nos permite afirmar que nem sempre o candidato mais preparado será o escolhido, o escolhido será o que mais se aproxima das especificações da vaga. Pois selecionar alguém com especificações a mais do que o desejado pela vaga pode levar ao desinteresse do selecionado da mesma forma que selecionar alguém que não possui as especificações mínimas para o cargo, onera o gasto com treinamento.

Assim para levar ao perfil ideal o papel da seleção é utilizar as ferramentas adequadas para ajudar na escolha desse perfil. De acordo com França (2007, p. 34) “a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado (s) para a organização dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Assim para dar início a seleção é necessário que a organização que já tenha descrito quais habilidades, as atividades, conhecimentos, condições de trabalho que o cargo oferece.

Mediante isto se pode escolher qual a melhor ou quais as melhores técnicas a serem utilizadas, pois as empresas podem optar por combinar algumas técnicas. As principais são: análise de currículo, provas de conhecimento, testes psicológicos, psicométricos, personalidade, dinâmica de grupo e entrevista.

Diante do exposto acima é possível perceber a relevância do recrutamento e seleção, assim como a utilização das técnicas mais adequadas a estrutura e objetivo da organização que levem o setor de Recursos Humanos a encontrar o perfil mais próximo do esperado pela vaga.

O recrutamento baseado em gestão por competência escolhe o perfil dos profissionais que deseja atingir combinando um estudo minucioso do mercado, com as estratégias organizacionais, isto diminui a possibilidade de ter falhas e aumenta assim as possibilidades de sucesso do profissional na organização, pois no perfil

profissiográfico, já são traçados as habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o cargo. Assim a busca pelos candidatos é realizada de maneira direcionada com o que foi proposto nesse perfil. Isto ajuda na continuidade do processo que é a seleção. De acordo com Abreu (2009 p. 227):

A técnica de seleção por competências surgiu da necessidade de se desenvolver um método de seleção de pessoas mais compatível com as exigências das organizações de flexibilidade, polivalência e capacidade de adaptação das pessoas, em oposição à adequação ao cargo, tão característica do processo de seleção tradicional.

A seleção por competência consiste na análise das competências indispensáveis para o cargo afim que se possa traçar um perfil, tomado com base a entrevista comportamental, técnica que sustenta o método e que combinado com jogos, dinâmicas e provas situacionais com foco em competências.

A entrevista comportamental é estruturada através de perguntas abertas e de forma que remeta o candidato a situações já vivenciadas. De acordo Abreu e Carvalho (2009); Maria Bia Henrique (2007):

[...] deve-se considerar na entrevista comportamental as respostas completas, que seriam aquelas em que o candidato descreve a situação ou tarefa e a ação que foi realizada na ocasião e o resultado do trabalho, resultando no chamado Star Completo (Situação, Tarefa, Ação, Resultado) [...].

Assim a entrevista é estruturada proporciona que o profissional exponha suas atitudes do passado, pois são elas que definirão as futuras, as respostas podem ser classificadas em: Star Incompleto, em caso de opiniões vagas e Star Falso, quando o candidato através de suas respostas expõem claramente que nunca viveu a situação proposta. Outra técnica importante de seleção baseado em competência é o jogo. Segundo Abreu e Carvalho (2009 *apud* Huizinga (1993, p. 33):

É uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatória, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente da vida cotidiano.

O jogo profissional pela situação a que é exposto é obrigado a desenvolver algum comportamento tal comportamento seja este negativo ou positiva dependendo do perfil, os jogos desenvolvem comportamentos, como motivação, liderança, trabalho de equipe.

### 2.2.2 Avaliação de desempenho por competência

Avaliação de desempenho é uma importante ferramenta dentro da Administração de Recursos Humanos, pois através de seus resultados é possível tomar decisões relacionadas à administração estratégica da empresa como: necessidade de treinamento e planejamento de carreira para a equipe e sistema de recompensa que será aplicado. De acordo com França (2007, p. 116) “A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnóstica e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem com melhor desempenho”.

Assim a avaliação de desempenho para a empresa permite que as decisões sejam tomadas de maneira segura, pois se tem um medido confiável para tal, já para o empregado permite crescimento profissional, pois esta ferramenta tem como objetivo dar um retorno ao empregado sobre suas atividades o que permite que ele perceba como suas mesmas estão sendo vista na empresa. Isto traz crescimento individual como coletivo.

Como existem muitos tipos de sistema de avaliação e todos possuem seus pontos fortes e fracos a escolha do sistema de avaliação, assim como de qualquer ferramenta de Recursos Humanos a ser utilizada na empresa tem em primeiro lugar levar em consideração o objetivo principal da organização e assim se houver necessidade pode combinar alguns sistemas.

Os sistemas mais comuns são: Avaliação da experiência; escolha forçada; revisão da avaliação de atividades; pesquisa de campo; incidentes críticos, comparação aos pares; frases descritivas; auto avaliação; avaliação por resultados, avaliação por objetivos; padrões desempenho; sistema de graduação; avaliação de potencial; avaliação 360° e avaliação gráfica, hoje a mais utilizada nas empresas. Este sistema utiliza um formulário de linhas horizontais e verticais. Nas horizontais estão os fatores a serem avaliados e nas colunas o grau estabelecido para os fatores das linhas horizontais, os fatores que servem de parâmetro para medição são

estabelecidos previamente. O quadro a seguir traz o modelo de avaliação gráfica de maneira explicativa.

**Quadro 2** - Avaliação de desempenho pelo sistema de escala gráfica.

Fatores de Avaliação de Desempenho	Fraco	Sufrível	Regular	Bom	Ótimo
Quantidade de trabalho executado pelo funcionário	Pouca ( )	Alguma ( )	Média ( )	Grande ( )	Enorme ( )
Qualidade do trabalho executado pelo funcionário	Péssima ( )	Sufrível ( )	Regular ( )	Boa ( )	Excelente ( )
Conhecimento do trabalho por parte do funcionário	Pouco ( )	Alguma ( )	Médio ( )	Grande ( )	Profundo ( )
Pontualidade do funcionário	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )
Assiduidade do funcionário	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )

**Fonte:** Chiavenato (1994, p. 120)

A maioria dos modelos é baseada em fatores pré-estabelecidos no cargo e na tarefa executada pelo funcionário, isso traz algumas críticas por parte dos empregados, pois eles tendem a ser encaixados em alguma das propostas, tornando o modelo subjetivo, pois a previa proposta despreza os fatores humanos, ou seja, as competências individuais levando a uma avaliação errônea que pode prejudicar o desenvolvimento do empregado na organização.

Assim a avaliação de desempenho por competência, traz uma proposta diferente, pois minimiza os pontos negativos dos métodos apresentados anteriormente. Para Pimentel (2005 *apud* SOUZA, 2002) “a base da avaliação como vinha sendo praticada, está em conceitos mecanicistas onde o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais”.

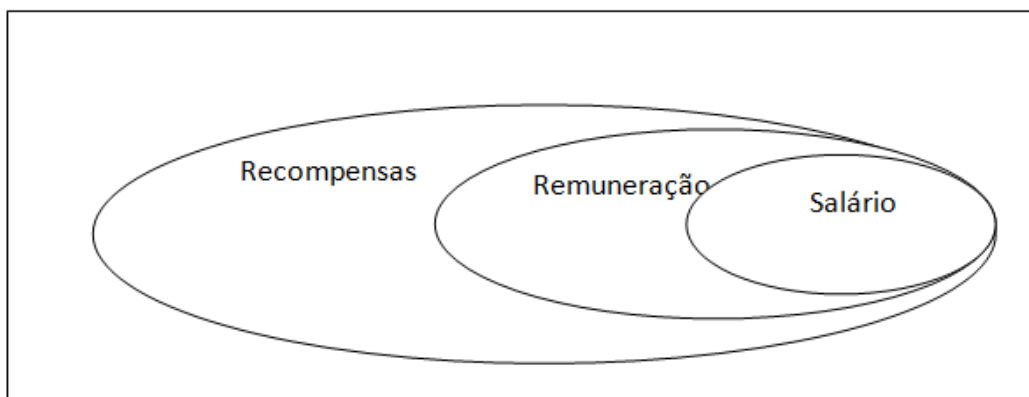
O modelo de avaliação por competência centraliza-se no empregado, pois entende que ele é capaz de apreender todos os dias e conseguindo minimizar seus pontos fracos e maximizar os pontos fortes, assim a avaliação por competência busca levar o empregado a se conhecer identificando suas competências para então colocá-la a disposição da empresa.

### 2.2.3 Remuneração por competência

A remuneração pode ser entendida como o reconhecimento financeiro que o profissional recebe por desempenhar sua atividade. De acordo com a Lei **nº 1.999, de 1.10.1953 Art. 457**<sup>5</sup> –“Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”

Isto significa dizer que a remuneração engloba, além do salário a remuneração variável (participação no lucro e resultados , acionário) e os benefícios (assistência medica, vale alimentação, transporte, seguro de vida etc.). Assim o sistema de remuneração de uma empresa é um dos fatores mais importante para atrair profissionais e manter as relações amistosas entre empregado e empregador, dessa forma ela precisa ser bem administrada. O quadro a seguir descreve bem isto:

**Figura 3** – Níveis de gestão dos pagamentos.



**Fonte** : França(2007).

A partir do quadro acima é possível perceber a relação descrita, anteriormente, onde remuneração é mais abrangente que o salário, porém dentro da organização ela fica no nível intermediário, pois as recompensas á engloba. De acordo com França (2007, p. 65) dentro de sistema de recompensas temos “os

<sup>5</sup>Lei que regulamenta a natureza da remuneração seu principal objetivo foi separar o seu conceito do conceito de salário que é o valor pago como contraprestação dos serviços prestados pelo empregado e assim garantir os direitos dos trabalhadores.

elogios, as promoções, as participações em congressos e eventos, os acessos a programas de capacitação, certamente o mais importante é a remuneração.” Já Lessa (2011 *apud* Albuquerque 1999, p. 124) “a política de remuneração precisa estar integrada às demais políticas de gestão de Recursos Humanos - relações sindicais, carreiras, avaliação de desempenho, contratação e treinamento”. Dessa forma, um sistema de remuneração adequado para empresa e empregado é aquele que consegue motivar o empregado a alcançar os objetivos organizacionais sem comprometer os custos empresariais.

As empresas utilizam muitos critérios para parametrizar a remuneração, em linhas gerais os modelos mais utilizados são os que tomam como base o mercado e o que se baseia nos padrões internos. A remuneração baseada no mercado tende a tornar a empresa mais competitiva e mais atrativa pra quem esta de fora, porém a sensação de justiça dentro da organização fica comprometida, ou seja, é retirado do empregado a ideia de justiça e segurança, critérios importantíssimos quando o modelo de remuneração é baseado nos padrões internos. Dessa forma, o ideal é que se combine os dois modelos par que se possa ter critério satisfatório de remuneração.

Já o modelo de remuneração por competência, só pode acontecer em empresa que já possui as competências individuais e organizacionais bem definidas. As competências individuais podem ser identificadas através de uma conversa entre superior e subordinado, onde seja abordado as competências que a tarefa exige, o que significa dizer que tarefa tem que ter sido previamente mapeada. Depois é feito o alinhamento dos pontos fortes e fracos do profissional com as competências organizacionais, estabelecendo uma ordem de importância. A relação estabelecida entre esses dois conceitos pode ajudar a encontrar o valor adequado para o cargo.

Feito isto se inicia uma segunda fase onde são estabelecidas as faixas salariais dentro do próprio cargo. Segundo Chiavenato (2008, p. 331) remuneração por competência “é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa”. Assim as pessoas têm sua remuneração não, só atrelada ao cargo que ocupam, mas também ao grau de complexidade da tarefa que executam. O mesmo autor retoma o tema, novamente reafirmando a ideia anterior.

A remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar empregados com habilidades diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa.

Dentro desse contexto as pessoas se afastam do cargo e aproximam-se da tarefa, pois é o que vai definir seu crescimento profissional o que permite que os empregados sejam reconhecidos individualmente o que acaba levando-os a ter mais responsabilidades, aumentar a produtividade e conseqüentemente o desempenho empresarial. Segundo França (2007, p. 81) “A pessoa só é avaliada como tendo determinada competência se conseguir mostrar os resultados esperados pela organização”. No quadro abaixo é mostrado o nível de complexidade.

**Quadro 3-** Os parâmetros de determinação dos níveis de complexidade.

Nível de complexidade	Parâmetros					
<b>Alto</b>	Estratégica	Organização	Baixo nível de padronização, estruturação e rotina.	Alto nível de autonomia	Decide Participação da decisão	Abrangência internacional, externo.
<b>Médio</b>	Tática	Unidade de negócio			Analisa e recomenda	Regional
<b>Baixo</b>	Operacional	Área Atividade	Alto nível de padronização, estruturação e rotina.	Baixo nível de autonomia	Organiza Coleta	Local , Interna

**Fonte:** França (2007)

O quadro mostra que como é definido o nível de complexidade da tarefa que dá origem a tabela de cargos que é segmentada para originar os vários tipos de remuneração. Os setores estratégicos são os que possuem a remuneração mais alta, isto se dar pelo nível de engajamento que as competências individuais desses profissionais têm que possui com a empresa. De acordo com França (2007, p.80):

As competências, por serem mais estáveis no tempo (ao contrário dos cargos), constituem base sólida para determinação da remuneração. Elas



são mais estáveis por permitirem certa flexibilidade, ou seja, são usadas num conjunto maior de atividades e situações, possibilitando aos profissionais maior variação do trabalho. Além disso, elas estão ligadas aos objetivos e estratégias organizacionais, o que cria um escopo em termos de conhecimento, habilidades e atitudes a serem adquiridos.

Daí perceber-se a importância e a relevância do uso desta ferramenta não só para empresa a curto e a longo prazo como para os profissionais.

## **2.3 Estratégia organizacional e Gestão por Competência**

Alinhar as estratégias organizacionais ao modelo de competências da empresa tem sido visto como um fator que agrega grande valor a organização. Neste modelo o setor de Recursos Humanos assume um papel importante dentro das organizações, pois tem que trabalhar e desenvolver as competências individuais atrelando –as ao objetivos organizacionais da empresa.

Os dois tópicos a diante tratam justamente da mudanças ocorrida dentro das organizações pela abrangência que o modelo de gestão por competências ganhou, assim como as vantagens que este novo modelo tem trazido para as mesmas.

### **2.3.1 Gestão estratégica baseado em gestão por competência**

A palavra estratégia tem sua origem no campo militar, assim o seu uso estava atrelado ao uso de força e seu significado a forma como os comandantes estruturavam seus batalhões e era isto que acabava por definir que podia ganhar ou perder uma guerra, porém no século XX a palavra perdeu essa conotação de força e ganhou um atributo mais psicológico e assim seu lugar nas organizações. De acordo com Cavalcanti dentro desse novo cenário a definição de estratégia é a seguinte (2007, p. 41):

[...] estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada, para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados. A estratégia passou a configura-se como um indicador dos negócios ambientais e aos diversos cenários possíveis, auferindo, de alguma maneira, o sentido sinérgico da organização.

A estratégia trouxe a organização o que ela precisava para manter-se cada vez mais competitiva, pois dentro desse cenário nos últimos 40 anos a forma

de gerir empresas modificou-se de forma significativa, isto se deu pelas várias mudanças culturais, estruturais, econômicas que o mercado já vinha sofrendo, mas que culminou com a globalização dos mercados o uso cada vez mais avançados das tecnologias. Essas mudanças trouxeram as empresas novas necessidades e foi assim que a organização passou a ter que possuir uma visão mais estratégica.

Para que isso acontecesse desenvolveu-se uma série de ferramentas como: análise do ambiente, diagnósticos, escolhas de estratégias, planejamento e métodos de operacionalização cada vez mais eficiente, isto ajudou a formar uma cultura organizacional baseada na estratégia empresarial. Para Pelissari( 2007 *apud* Andrew 1971) ao falar de estratégia empresarial falou que “é vista como o conjunto de objetivos, metas diretrizes fundamentais os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”, ou seja, a estratégia empresarial é que dar direcionamento a organização, pois consegue definir o que é vital para sobrevivência da mesma e através do uso de suas varias ferramentas como o planejamento estratégico e o gerenciamento estratégico consegue manter a organização competitiva, tornando-se assim melhor ou superior aos outros.

Foi nesse novo modelo que o Recursos Humanos assumiu um papel mais estratégico nas organizações e fez surgir a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Trata-se de um conceito ainda muito recente, tendo iniciado nos Estados Unidos na década de 80 em função de uma série de modificações que vinha ocorrendo no mercado, como o aumento da competitividade. De acordo Gramigna (2007, p. 45). “Um dos indicadores de competitividade e, talvez aquele que se constitui alvo das preocupações dos gestores de pessoa, é sua capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a dança de cadeira”.

Assim o modelo de gestão por competência veio de encontro a necessidade das organizações de manter esses profissionais e tornar as empresas cada vez mais competitivas ao mesmo tempo em que atende as expectativas do empregado. França (2007, p. 11) refere-se à Gestão Estratégica de recursos humanos diz: “Os elementos que compõem esta nova concepção são: valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento profissional, incentivos de base grupal, políticas integradas”. O significa dizer que essa nova concepção de Recursos Humanos estratégicos tem como base manter a empresa atrativa para os empregados, pois são as pessoas que ao

colocarem sua força de trabalho a disposição da empresa consegue mantê-la competitiva.

A Revista Exame (2009) que anualmente divulga as empresas melhores para trabalhar, exibiu uma lista de indicadores de atratividade e manutenção de talentos nas empresas, entre estes estão: Salário e benefícios, política de remuneração, oportunidade de carreira, gestão do desempenho, possibilidade de crescimento, delegação de responsabilidades, possibilidades de tomada de decisão, liberdade e autonomia.

Os indicadores citados acima podem ser satisfeito, através de um modelo de gestão de competência, interligado diretamente as estratégias organizacionais, já que quase todos os indicadores citados acima são o foco do programa de gestão por competência. De acordo com França (2007, p. 24) “A gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa efetiva evolução na Administração de Recursos Humanos, que resulta na sintonia entre as ações de uma organização nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados”. Assim a implantação desse modelo não pode mais considerar apenas o Recursos Humanos e seus subsistemas, mas as estratégias organizacionais como todo.

Dentro desse contexto o entendimento de competências, ou seja, quais conhecimentos, habilidades, atitudes a empresa vai ter que traçar e perseguir, devem ser definidos no mesmo momento em que o Planejamento Estratégico da empresa esta sendo realizado. De acordo com Ruano (2003, p. 31) “O uso do modelo de competência permite o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhadas com as expectativas e necessidade das organizações e das pessoas, trazendo ganho para ambas”. A partir do modelo e conceitos apresentados acima é possível identificar alguns pontos de interseção entre a Gestão Estratégicas de Recursos Humanos e a gestão por competência e outros serão sinalizados de maneira eficiente como mostrado no quadro a seguir:

**Quadro 4-** Zonas de interseção entre GE Recursos Humanos e GC.

<b>Objetivos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos</b>	<b>Objetivos da Gestão por competência</b>
Ajuste das estratégias de Recursos Humanos às estratégias empresarias–diagnostico organizacional.	Vincular entrevistas,avaliações,treinamentos <i>coaching</i> remuneração á visão,á missão,aos valores e á cultura da empresa.
Ouvir e responder aos funcionários –prover recursos aos funcionário.	Comunicar os comportamentos lhorizados.

Gerir a transformação e a mudança – assegurar capacidade para mudança	Desenvolver a vantagem competitiva da empresa.
<i>Feedback</i> frequente aos funcionários sobre sua atuação.	Desenvolver um <i>feedback</i> de 360 graus.
Ênfase às necessidades biopsicossociais dos empregados.	Encorajar a cooperação transfuncional.
Práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional.	Focalizar a atenção na qualidade /comportamento orientado para o cliente .Orientar os gerentes quanto á estratégias e á cultura corporativas.
Parcerias com instituições externas para a promoção de desenvolvimento.	Planejar habilidades para que a organização cresça.
Gestão de carreiras para compatibilizar projetos de desenvolvimento com desenvolvimento organizacional.	Facilitar o fluxo de pessoas através do negócio e das fronteiras globais.
Utilização de meios de educação á distância.	Fechar as lacunas (gaps) de habilidades.
Remuneração vinculada á capacidade de entrega do funcionário.	Guiar as decisões promocionais.
Gestão Competências.	Alinhar as competências organizacionais e individuais.
Aquisição de talentos.	Identificar critérios de seleção para entrevistas.

**Fonte:** Ruano (2003, p. 28 e 29 ).

É possível perceber que a coluna A descreve o que deve ser feito pra se ter uma empresa competitiva. Fala-se em ajuste de estratégias de Recursos Humanos, ouvir funcionários, realizar parcerias, entre outros. Na coluna B tem-se, como fazer para alcança esses objetivos. Fala-se em comunicar, desenvolver, encorajar. Assim os modelos confundem-se de tão próximos que seus objetivos são. Isto se dar pelo fato destes dois modelos trabalharem dentro uma visão sistêmica, pois a gestão por competência trabalha todos os subsistemas de Recursos Humanos de forma estratégica, ou seja, direcioná-los para as estratégias organizacionais da empresa.

De forma geral o modelo de gestão por competência permite que a empresa alinhe objetivos individuais e estratégicos, permitindo que a empresa e o colaborador andem juntos. Consegue melhorar a relação de empregador e subordinando, possibilitando que ambos os lados tenha uma visão clara de objetivos, metas, expectativas e como isso está sendo avaliado.

### **2.3.2 Diagnóstico organizacional baseado em competência**

Dentro da gestão por competência o diagnóstico visa alinhar as competências que já existem na organização, com as estratégias organizacionais,

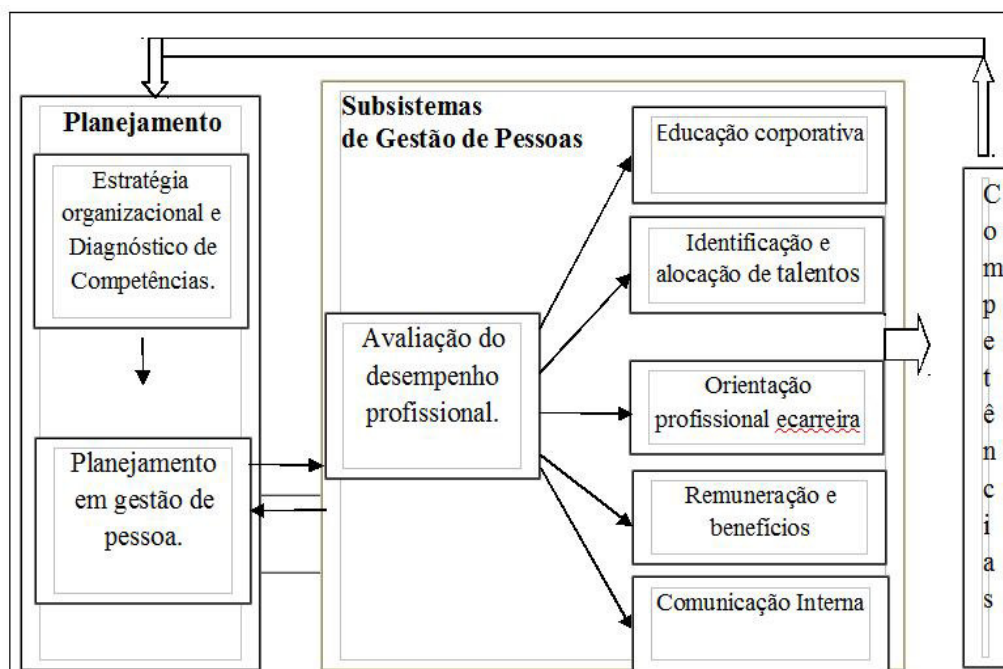
além de ajudar a mapear as competências necessárias para o alcance de tais objetivos.

Esse modelo trabalha os subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção; desenvolvimento e treinamento; avaliação de desempenho; remuneração) de forma que oriente a gestão de pessoas para estimular os profissionais da organização a minimizar as lacunas existentes entre as competências individuais e organizacionais. Para Carbone (2009, p. 71):

Diagnóstico de competências organizacionais torna possível o planejamento de ações de gestão de pessoas. Essa etapa consiste fundamentalmente em mapear as competências humanas necessárias para a consecução dos objetivos estabelecidos na estratégia.

Assim realizar um diagnóstico organizacional, baseado na gestão por competência, fornece as ferramentas adequadas para organização, desenvolver as pessoas ao mesmo tempo em que alcança metas organizacionais. A gestão estratégica diz o que deve ser feito o diagnóstico organizacional mostra como deve ser feito de forma minimalista. A figura abaixo mostra como funciona o diagnóstico por competência.

**Figura 4** - Alinhando a gestão de pessoas á estratégias organizacional.



Fonte: Carbone (2009)

O quadro mostra que as competências são formadas pelos subsistemas de Gestão de Pessoas, os subsistemas são originados da avaliação de desempenho profissional que por sua vez é originada e dar origem ao planejamento de gestão de pessoas, este é feito tendo com base as estratégias organizacionais e do diagnóstico de competências, que estão ligados diretamente às competências, isto deixa claro a importância do diagnóstico e estratégias organizacionais baseado nas competências humanas.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso levantamento bibliográfico, pois, segundo Martins (2007, p. 35), “se vale de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto”.

Marconi e Lakatos 2008, p.57), “a bibliografia permite resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram superficialmente”. Dessa forma deseja-se realizar uma análise teórica sobre gestão por competência.

No que se refere a natureza da pesquisa utilizado foi a descritiva que de acordo com Vergara (2005, p.47) “expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar”.

## 4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA ADOTADA PELA VALE

### 4.1 Contextualização da empresa

A Vale foi criada em junho de 1942 pelo Governo Federal a CVRD, (Companhia Vale do Rio Doce) como era chamada, tinha como objetivo de explorar as riquezas minerais do solo brasileiro o minério de ferro. Em 1997, tornou-se uma empresa privada, Após a privatização passou a chama-se apenas Vale S.A, tendo sua composição acionária distribuída entre: à Valepar (32,5%), NyseAdr (32,1%), Bovespa (8,1%), Investidores, Institucionais Brasil(10,0%), Investidores de Varejo Brasil (9,1%), FGTS (2,7%), Bndespar(4,2%), Tesouro Nacional (1,3%).

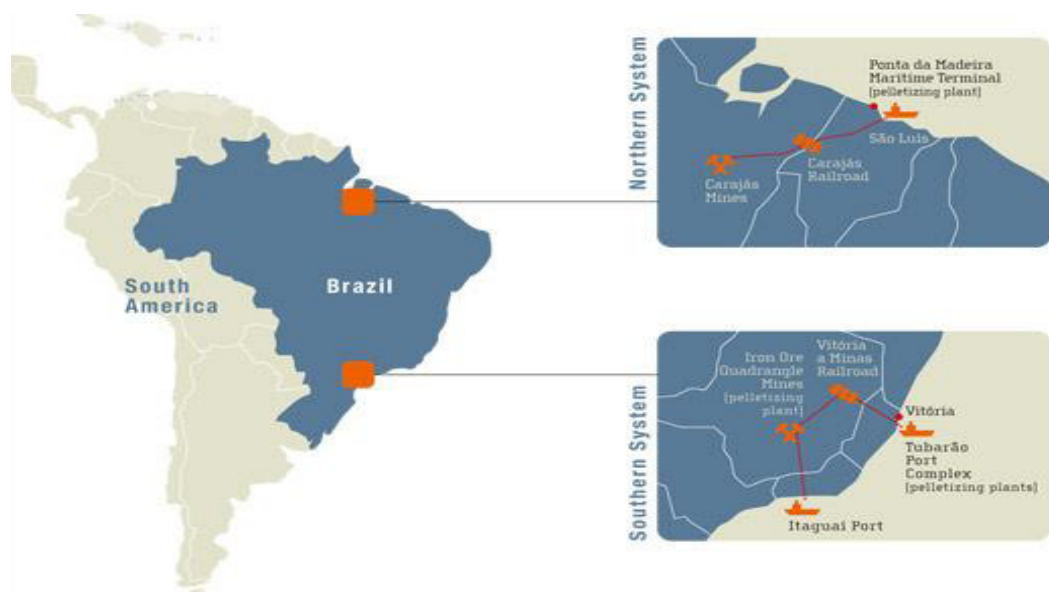
Hoje a Vale é uma empresa global que, possui sede no Brasil e em mais 37 países distribuídos nos entre os cinco continentes com mais de 100 mil empregados entre empresas do grupo e contratadas. No Brasil a Vale trabalha com escritórios, operações, explorações e *joint ventures*. Operando com o cobre; energia; minério de ferro, carro chefe da empresa, logística; manganês e ferroliga; níquel e siderurgia. Atualmente a empresa tem como missão: Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável, isto revela o equilíbrio que a mesma tem buscado em realizar suas atividades sem prejudicar o meio ambiente e a sociedade instala em torno da mesma. Assim adotou uma visão que também vai de encontro ao que tem realizado, dessa forma a Vale pretende ser empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta. A empresa também possui valores definidos que servem como complemento a sua visão e missão. Valores como: A vida em primeiro lugar, valorizar quem faz a nossa empresa, crescer e evoluir juntos, só reafirmar o compromisso que a Vale tem assumido com os que fazem esta empresa. Cuidar do nosso planeta, agir de forma correta, fazer acontecer, completam os valores da empresa e reforçam as pretensões e o que a empresa tem realizado em função do meio ambiente.

A Vale tem suas operações divididas em Sistema Sul e Norte. O Sistema Sul é o mais antigo e é composto por Itabira, Mariana, Parauapebas, Vargem Grande e Itabirito - todos localizados no “Quadrilátero Ferrífero”, em Minas Gerais. O Sistema Norte integra mina-ferrovia-porto, composto pelas minas a céu aberto de



Carajás pela Estrada de Ferro Carajás e pelo Terminal Marítimo de Ponta da Madeira, em São Luís.

**Figura 5** - Vale e o Sistema Norte e Sul da mineração



Fonte: [www.vale.com.br](http://www.vale.com.br)

Assim o Maranhão, pela sua localização privilegiada pelo grande litoral destacou-se tendo como principal atrativo facilitar a logística do negócio, pois o minério de ferro que é extraído em Carajás que de acordo com os pesquisadores é o melhor minério ferro do mundo, é trazido para Maranhão. O minério é colocado no trem em Carajás e são 892 quilômetros até chegar ao porto da ponta da madeira quando chega aqui ele é descarregado através dos viradores de vagões e posteriormente estocado no pátio de lá segue por esteiras que o joga nos porões do navio. Uma vez carregados os navios seguem em direção com da Ásia, Oriente e Europa.

Essas operações hoje, só dentro da Vale em São Luís envolvem 6.018 empregados . Para manter os empregados a Vale hoje trabalha com um sistema de benefício diferenciado atrelando isto a busca pela excelência operacional hoje representada dentro da empresa através de várias ferramentas como: o Sistema Vale de Produção (VPS) <sup>6</sup>e 5s<sup>7</sup>, todos baseados na busca constante do acidente

<sup>6</sup> Sistema de Produção Vale, serve para orientar as atitudes diárias sempre com foco na melhoria contínua dos resultados. O principal objetivo do VPS é otimizar a produção, de forma que as tarefas

zero. Em meios a todos esses processos o Recursos Humanos, da Vale iniciou uma reestruturação em março de 2011 com o objetivo de levá-lo mais próximo das áreas operacionais e de sanar as necessidades dos clientes, ou seja, os empregados. De acordo Dutra (2009, p. 27), “[...] a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar em seus pressupostos e modelos.”.Foi repensando seus modelos que a Vale reestruturou o setor de Recursos Humanos , baseando -o principalmente no modelo de gestão por competência

#### 4.2. O modelo Vale

A Vale trabalha diretamente através de competência a principal justificativa para o uso desta ferramenta na empresa é que ela é capaz de tornar

---

sejam executadas com a máxima efetividade, eliminando desperdícios.Entre os desperdícios mais comuns que o VPS busca combater estão:

Excesso de produção: significa avançar além do que o próximo processo pode suportar. A superprodução cria tempo de processamento excessivo, resulta em maiores custos de estocagem e dificulta a detecção de defeitos nos processos.

Espera ou tempo ocioso: tempo em que operadores ou máquinas ficam parados aguardando produtos, ferramentas ou pessoas. É uma indicação clara de que há oportunidades de melhorias no processo, que devem ser tratadas pelo VPS.

Movimentação de itens: é o transporte desnecessário de matérias ou informações entre as diferentes etapas de um processo. Idealmente os materiais deverão passar de uma fase para a seguinte de forma pré-definida e direta, sem desvios ou retornos.

Excesso de processamento: qualquer esforço que não adiciona valor, do ponto de vista do cliente. A questão fundamental nesse conceito é saber se o cliente está disposto a pagar por tudo o que lhe é oferecido. Em caso negativo, o processo deverá ser revisto.

Estoque ou inventário: compreende o excesso de matéria-prima ou produto em processamento, além do excedente de produtos acabados. É usado para equilibrar fornecimento e consumo, mas deve ser gerenciado de forma efetiva. Em excesso, além de representar desperdício de investimento e espaço para armazenamento, pode esconder falhas no processo de produção.

Movimentação de pessoas: qualquer movimento de pessoas ou máquinas que não está diretamente relacionado com o trabalho de valor agregado. O planejamento mais eficiente das áreas operacionais e a implantação de processos de produção adequados são ações que podem contribuir para a redução de perdas geradas pela movimentação desnecessária.

Reparação de defeitos ou retrabalho: defeito é qualquer aspecto do serviço ou produto que não esteja em conformidade com as necessidades dos clientes do processo. Este tipo de desperdício implica em retrabalho ou sucateamento.

Praticando ações simples, podemos tornar nossas operações cada vez mais eficientes. Contribua, colabore e combata o desperdício no seu dia a dia, dentro e fora da empresa.

<sup>7</sup> 5S, programa criado no Japão que tem por objetivo conscientizar todos da organização da necessidade e da importância da qualidade no ambiente de .O Programa baseia-se em cinco conceitos: Senso de Utilização e Descarte, Senso de Arrumação e ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Higiene , Senso de Auto-Disciplina.

mensurável a reação que o indivíduo tem ao ser colocado em determinadas situações, ou seja aos estímulos externos.

Quando a empresa adotou esta ferramenta para guiar o empregado na sua carreira dentro organização, foi para conseguir avaliar o desempenho que o empregado já demonstrou em outras situações e dessa forma nortear seu desenvolvimento, direcionando-o para o atingimento dos resultados da empresa. De acordo com Gemell e Filippim (2010) “O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Tendo como parâmetro que uma gestão por competência consegue ajudar a formar equipes de alto desempenho. A Vale acabou adotando esta ferramenta para guiar o setor de Recursos Humanos nos alcances de seus objetivos, pois a empresa prioriza o desenvolvimento de competência em seus empregados em consonância com as premissas de suas estratégias.

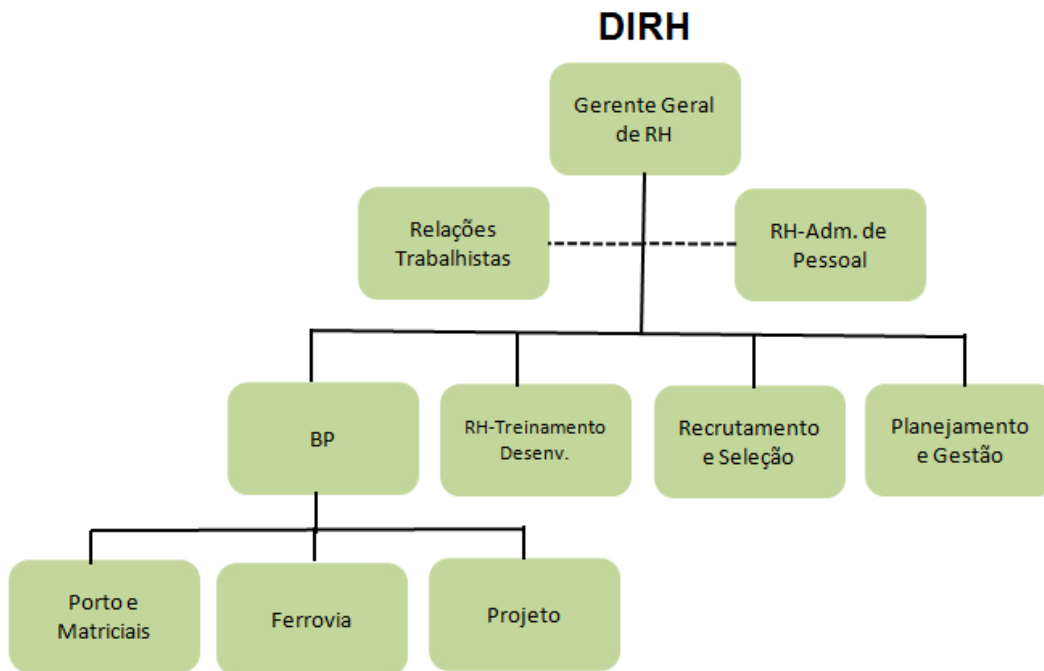
Dessa forma, ela alinhou as estratégias de desenvolvimento de pessoas potencializa o desempenho organizacional e reforça os comportamentos valorizados pela empresa. De acordo com Dutra (2009, p. 21) “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. ”Dentro desse contexto o setor de Recursos Humanos parametrizou-se para trabalhar as pessoas em prol dos objetivos organizacionais, pois de acordo com o Guia de Carreira e Sucessão da Vale (2011 *apud* (Carbone *et al* ,Durand e Nisembaum, 2000). “Competências representam combinações ótimas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégias organizacionais”.

Assim o setor de Recursos Humanos da Vale passou a trabalhar de forma estratégica dentro da empresa para conseguir atingir seu objetivo que é levar o crescimento das pessoas baseadas em competências organizacionais. E é isto que será descrito nos próximos tópicos.

#### 4.2.1 A área de Recursos Humanos da Vale

A área de Recursos Humanos da Vale hoje esta dividida em quatro: Recursos Humanos Regional representados pelo Business Partners (BP) que são os analistas de RH responsáveis por oferecer suporte aos gestores e auxiliar as reestruturações que são propostas pela cúpula. Dentro da empresa é o chamado RH estratégico, pois de fato trabalha com interface com todos os outros setores de RH. Recrutamento e Seleção, hoje está área auxilia os BPs em alguns momentos, além de trabalhar as vagas internas e externas da empresa demandas pelos gestores e pela necessidade da empresa. Recursos Humanos Educação, este setor é responsável por oferecer os cursos, estabelecer os programas que melhor atendem as necessidades da área também trabalham em projetos a longo prazo, como grupo de especialização. E por fim o Recursos Humanos Administração de Pessoal, responsáveis pela folha de pagamento da empresa assim como a operacionalização do que é repassado pelas demais áreas. Juntas essas quatro áreas trabalham dentro de um sistema de gestão por competência Operacional, ou seja, as competências das pessoas são trabalhadas em prol do alcance do objetivo da empresa.

**Figura 6-** Organograma Recursos Humanos Vale.



**Fonte:** Guia de Carreira e Sucessão (2011).

#### 4.2.2. O Modelo de Gestão por Competência

O modelo de gestão de Competência da Vale é baseado no Sistema CSP (Carreira & Sucessão e Performance), esse foi o primeiro sistema global do Recursos Humanos da Vale, criado em 2009 com o objetivo de oferecer soluções mais avançadas para gestão de pessoas por meio dos processos de avaliação de competências e performance (metas) dos empregados de forma extensiva, segura e global.

Pela sua complexidade e importância o sistema funciona como integrador de dados, contendo os registros de diversos sistemas de pessoal. Esse modelo de desenvolvimento organizacional é baseado no conceito de carreira que a Vale define como sendo as escolhas que o indivíduo escolhe para seu caminho profissional de acordo com as oportunidades que a empresa lhe oferece, seus interesses e suas possibilidades individuais.

Para Vale o empregado é protagonista de sua carreira e deve estar em busca de desenvolvimento contínuo. De acordo com Dutra (2000) “O

desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento”. Assim diferente dos modelos tradicionais a Vale transfere para o empregado a responsabilidade de sua carreira, porém oferece as condições para que este se desenvolva e assim consiga alcançar seus objetivos individuais ao mesmo tempo em que busca os objetivos da empresa.

Isto é feito dentro da empresa através da integração das quatro áreas de Recursos Humanos descritas acima que disponibilizam uma série de ferramentas e processos, tais como: Ciclo de Avaliação de Carreira e Sucessão; Mapa de Desenvolvimento; Plano de Desenvolvimento do Empregado; Ações de Desenvolvimento e Oportunidade para ajudar os empregados a desenvolver sua carreira de acordo com as oportunidades que surgem.

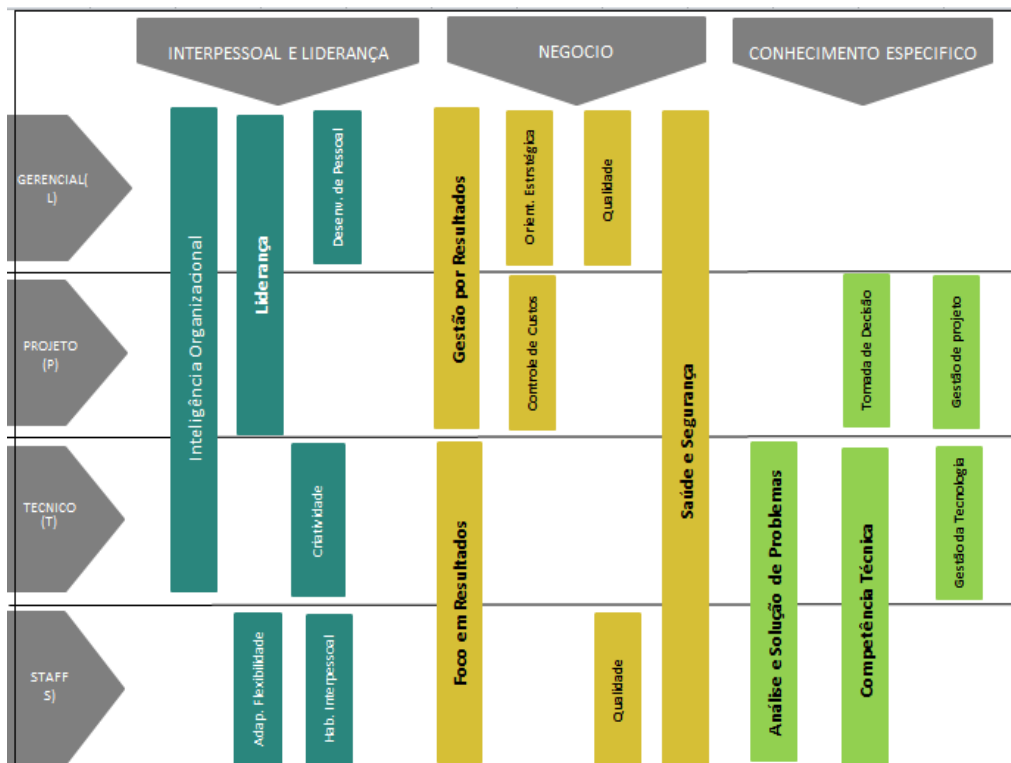
Todas essas ferramentas tem como ponto de partida a utilização do modelo de gestão por competência. Assim a Vale ao priorizar o desenvolvimento de competências em seus empregados aliados com as premissas de suas estratégias, buscando alinhar as estratégias e desenvolvimento de pessoas potencializando o desempenho organizacional e reforçando os comportamentos valorizados pela empresa. Dentro dessa definição a Vale divide competências em três categorias distintas:

- Competências Técnicas - Destaque para conhecimentos teóricos, práticos e habilidades específico.
- Competências Comportamentais – Destaque para comportamento.
- Competências Organizacionais – Destaque para comportamentos valorizados pela Vale, utilizadas no processo de avaliação de Carreira e Sucessão.

Dentro da classificação de modelo utilizado pela empresa as competências organizacionais são as mais valorizadas. Para Fleury e Fleury (2004) “enxergam as competências organizacionais como aquelas capazes de implementar a estratégia da organização”. E é dentro desse conceito que a empresa trabalha, isto não quer dizer que as competências comportamentais que são mais valorizadas em outros modelos sejam desprezadas, porém a Vale acredita que quando as pessoas estão envolvidas com as competências organizacionais, as comportamentais são desenvolvidas dentro do modelo esperado.

Ao trabalhar o modelo de Gestão por competência baseado nas competências organizacionais a empresa desenvolve as pessoas, porém seu desenvolvimento depende do grau de alinhamento que estas possuem com o modelo de gestão oferecido pela empresa. O quadro a seguir mostra as sete competências organizacionais que o modelo de Carreira e Sucessão avalia.

**Figura 7**– Competências Organizacionais Vale.



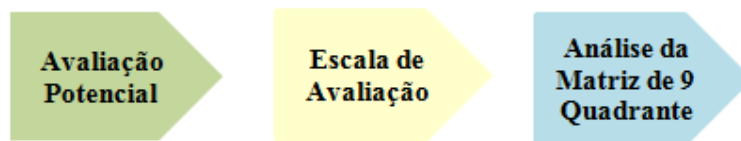
**Fonte:** Guia de Carreira e Sucessão (2011).

Como é possível identificar a Vale trabalha dentro de quatro de níveis de competências organizacionais, porém hoje o nível de projeto está bem próximo do nível gerencial, pois a empresa já possui negócio e marca estabilizada no mercado, assim os projetos possui um caráter mais estratégico. O que faz com que a empresa direcione sua avaliação de desempenho que dentro da empresa é chamado de avaliação potencial, para retenção dos empregados que podem ocupar funções de maior complexidade no futuro.

#### 4.2.3 Etapas do modelo de Gestão por competência da Vale

Como exposto acima a Vale possui uma série de ferramentas que tem por objetivo ajudar o empregado na sua carreira dentro da empresa, essas ferramentas são trabalhadas separadamente, porém de forma lógico o que permite que a cada etapa dos resultados de uma seja resgatado para dar suporte a próxima. O processo como todo possui dois macros processo que por sua vez é dividido em alguns micros processos. O quadro a seguir resume de forma simplificada este modelo à primeira parte desse modelo.

**Quadro 5-** Modelo de Gestão por competência Vale.



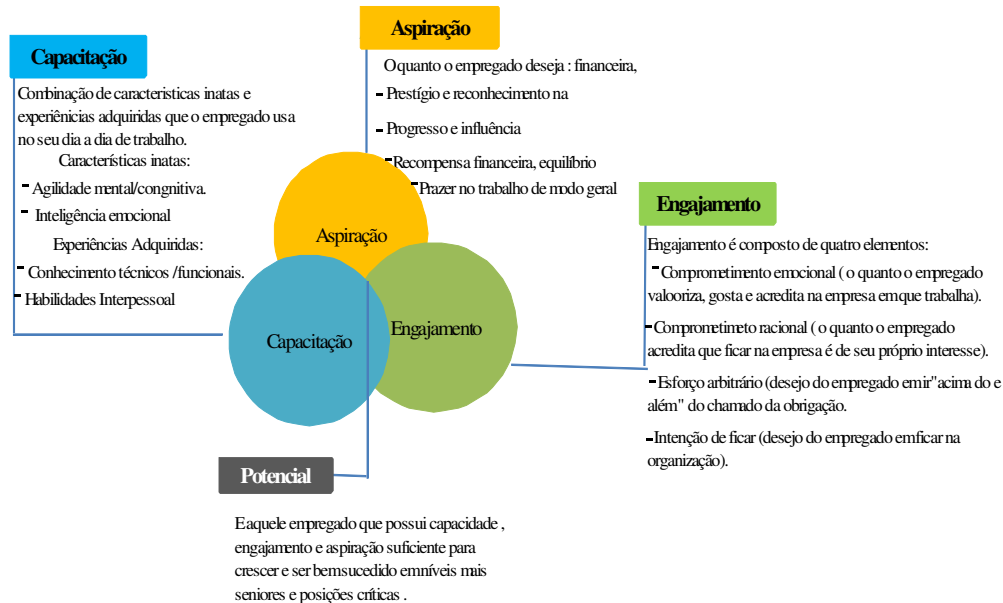
**Fonte:** Guia Carreira e Sucessão (2011).

Dentro do mundo Vale potencial é a capacidade de vir a desempenhar uma função de maior complexidade em um determinado momento do tempo futuro, como isto é algo complexo de ser analisado foi desenvolvido em 2009 o ciclo Corporate Leadership Council (CLC) de acordo com esta pesquisa as empresas avaliam o potencial de seus empregados como estratégia para identificar recursos-chaves para cobertura de posições críticas de forma consistente.

O objetivo dessa avaliação é olhar para o futuro, prevendo os empregados que apresentam o perfil para assumir funções de maior complexidade em um determinado espaço de tempo, e que serão supostamente bem sucedidos como descrito na figura abaixo:



**Figura 8-** Parâmetros para encontrar o Potencial.



**Fonte:** Guia de Carreira e Sucessão (2011).

Dentro desse contexto os empregados são avaliados anualmente e assim são identificados os empregados que estão aptos para o próximo nível. A escala de nível funciona da seguinte forma:

- Potencial 0 a 1 ano – O empregado está pronto para ascender um nível em até 1(um ) ano .
- Potencial 1 a 3 anos – O empregado pode ascender 1( um ) um nível hierárquico, assumindo maior responsabilidade e complexidade em um horizonte de 1(um ) a 3 (três ) anos, dependendo de ações de desenvolvimento específico.
- Potencial Adequado – o empregado está suficiente desafiado e em processo de profissionalização na função atual.

A escala de potencial é avaliada pelo gestor do empregado que possui algumas perguntas que servem para direcioná-lo durante a avaliação, as perguntas levam em consideração sempre a capacidade, engajamento e aspiração do empregado, ao final a avaliação do empregado é discutida em um comitê. A escala de avaliação atualmente adotada pela vale é a seguinte:

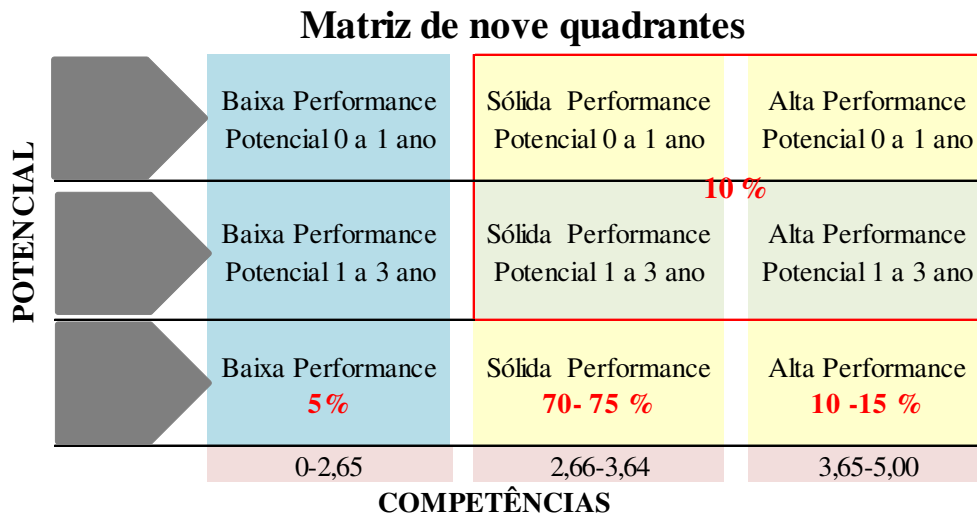
**Quadro 6** - Escala de Avaliação Vale.

Escala de avaliação		
0	Não demonstra Competência	É utilizado quando o empregado não demonstrou nenhuma evidência da competência em questão durante o ciclo avaliado. Esta é uma nota raramente utilizada e que foi incluída na escala em razão da parametrização do CSP.
1	Gaps Significativo	É utilizado quando o empregado raramente demonstrou evidências da competência em questão durante o ciclo de avaliação. Isto significa que o empregado possui uma forte necessidade de desenvolvimento nesta competência e precisa de um plano de desenvolvimento.
2	Em desenvolvimento	É utilizado quando o empregado demonstrou evidências em questão abaixo do que se esperava para sua função durante o ciclo avaliado, ou seja, ele ainda não desempenhando plenamente a competência, mas que provavelmente está em processo de desenvolvimento.
3	Atende as Expectativas	É utilizado quando o empregado demonstrou em sua plenitude evidências da competência em questão durante o ciclo avaliado. Essa nota evidencia que o empregado atende plenamente as expectativas de desempenho das competências para sua função atual.
4	Supera as Expectativas	É utilizado quando o empregado supera as expectativas na competência em questão durante o ciclo avaliado. Esta nota evidencia que o empregado apresenta resultados acima do que é esperado para sua função.
5	Referência Interna	É utilizada quando o empregado é reconhecido dentro de sua área como referência em uma determinada competência, durante o ciclo avaliado. O empregado pode atuar como coaching capacitado os demais.

**Fonte:** Guia de Carreira e Sucessão (2011).

A etapa seguinte é avaliação do potencial com o desempenho, assim após a avaliação de competências e a avaliação de potencial os empregados são inseridos em uma matriz de nove quadrantes o objetivo da matriz é possibilitar a rápida visualização dos empregados da empresa, ela possui eixos competências e o potencial.

**Figura 9-** Matriz de Competência.

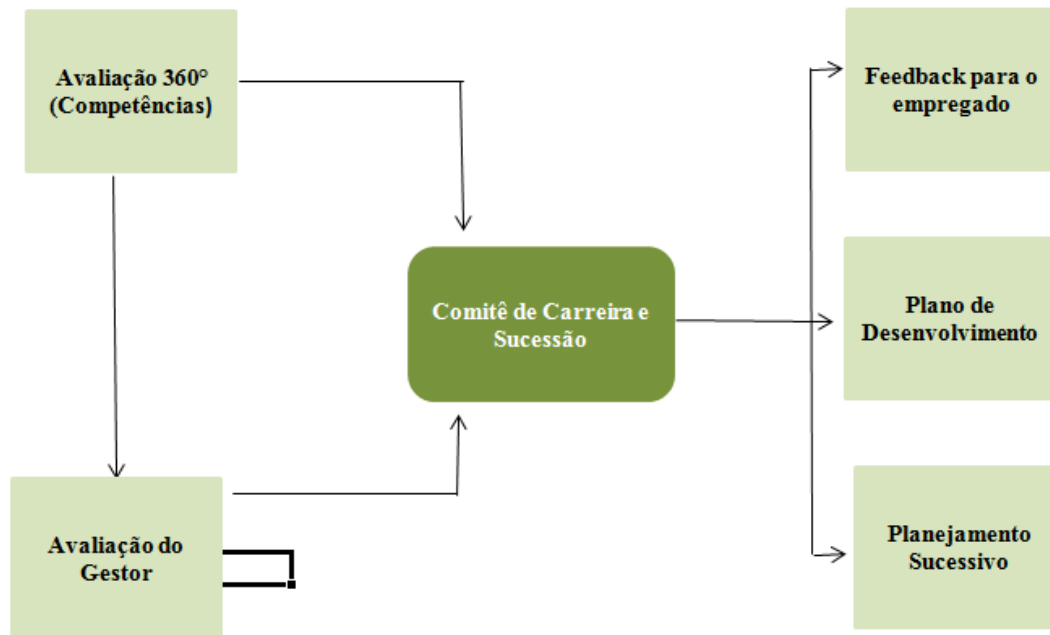


**Fonte:** Guia de Carreira e Sucessão (2011).

Feito isto é realizado a análise dos quadrantes, na matriz é perceptível que a porcentagem de empregados mapeados com o potencial é menor, conforme aumenta o nível hierárquico. A maioria dos empregados é classificado como “sólida performance”, ou seja não possuem potencial para ir além de sua função atual, porém demonstram desempenho sólido, conforme a matriz acima. Tendo esses dados o gestor deve trabalhar separadamente os quadrantes, buscando o plano de ação mais adequado para os mesmos.

O segundo macro processo utiliza as informações do processo anterior, porém é mais complexo, pois a partir daqui não só os empregados são avaliados, mas também os gestores e são essas informações que são utilizadas no Comitê de Carreira e Sucessão. A figura baixo traz visão geral desse macro processo

**Figura 10-** Carreira e Sucessão.



**Fonte:** Guia de Carreira e Sucessão (2011).

A etapa de avaliação do gestor é analisar o material procedente da avaliação 360º, ou seja, a auto avaliação do empregado e avaliação dos contribuintes. Nesse momento ele atribui pontuações a cada competência, além de adicionar comentários específicos para subsidiar as notas atribuídas e fazer indicação de sucessão e *Talent Pool*.<sup>8</sup>

Essa etapa evolui para duas formas: Para os empregados, que serão levados para o comitê de Carreira e Sucessão essa etapa será o momento que o gestor tem para preparar e as justificativas de sua avaliação. E para os empregados que não serão discutidos no comitê nesse momento o gestor fundamenta e registra todos os fatos da avaliação.

Dando seguimento ao processo a etapa do *feedback* é o momento muito importante e construtivo, pois aumenta o autoconhecimento e o comprometimento organizacional do empregado e ainda estimula um diálogo aberto entre gestores e seus subordinados diretos. A sessão de *feedback*, quando realizada de forma eficaz permite que o empregado aprimore suas áreas de desenvolvimento, desenvolvendo seus pontos fortes, e criem um plano de desenvolvimento personalizado com seus

<sup>8</sup> Recurso dentro do sistema do CSP que possibilita a indicação de empregados para outras funções dentro da Vale, considerando o nível de prontidão ,através dessa ferramenta o gestor tem possibilidade de indicar o empregado para uma função diferente da sua área de atuação.

gestores. Para que os empregados se beneficiem do processo de avaliação e das discussões do comitê, cada gestor deve reservar tempo para realizar discussão individual de *feedback* com cada um dos membros de sua equipe, pois nesse momento ele tem uma compreensão clara de seu atual desenvolvimento de competências e do que é necessário para que ele seja bem sucedido na Vale em suas funções atuais e futuras

A etapa de Comitê de Avaliação de Carreira e Sucessão tem o objetivo de comparar e classificar os empregados de maneira justa e consistente. Trata-se de uma reunião formal, sempre com dois níveis de gestão, onde os gestores, com o apoio de um facilitador de Recursos Humanos, analisam os formulários de avaliação de competência e de 360º dos empregados para discutir e calibrar as pontuações, após serem discutidas todas as pontuações, os comentários devem ser tratados como finais, assim como as notas. Após essa análise todos os empregados são inseridos em uma matriz, excelente instrumento para gestão de pessoas que deve nortear qualquer decisão em relação à movimentação de pessoas na companhia.

Para auxiliar e trabalhar os dados oferecidos pelo sistema de gestão por competência a Vale desenvolveu o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) tem como objetivo orientar e impulsionar o desenvolvimento dos profissionais, através do autogerenciamento, onde cada empregado assume a liderança do seu processo de evolução, atrelando o mesmo ao desenvolvimento da empresa.

O PDI de cada profissional é elaborado com foco em suas principais necessidades de desenvolvimento, competências necessárias ao exercício de sua função atual ou futura, ou seja, as necessidades identificadas no processo de avaliação de potencial e de desempenho por competência, assim os *gaps* e as necessidades são trabalhadas para que os profissionais consigam assumir novos papéis na organização ou fora dela.

Assim a utilização dos resultados do ciclo de Avaliação de Carreira e Sucessão, além de serem utilizados no PDI devem servir de subsídios para tomar decisões dos gestores tais como: Movimentações salariais; preenchimento de posições / movimentações verticais e laterais; ações de desenvolvimento; Elegibilidade para incentivos de longo prazo. Assim esse modelo consegue envolver todos os subsistemas da Gestão de Pessoas e como é possível identificar ao longo da descrição do sistema o objetivo é proporcionar o crescimento do empregado, pois sempre são elaboradas medidas corretivas quando o empregado precisa ou

medidas estimulantes quando assim é identificado no seu perfil do empregado levando em consideração suas aspirações.

#### 4.2.4. Resultados e Análise do Ciclo de Carreira & Sucessão em 2011

O ciclo de Carreira e Sucessão tem início em fevereiro e é concluído em Julho os dados recolhidos são utilizados ao longo do ano para as decisões dos gestores. A seguir serão apresentados os dados na pesquisa em 2011. A pesquisa englobou 15.488 empregados da Vale em todo Brasil. No Maranhão foram 1.008 empregados, só na localidade de São Luís são 860 isto correspondeu a (14,11%) empregados do efetivo desse ano e 148 ao logo da ferrovia divididos entre os municípios de Açailândia, Bom Jesus da Selva, Santa Inês, Santa Luzia, Rosário, São Pedro da Água Branca, Vitoria do Mearim.

Os níveis avaliados foram quatro os L3(2,18%), Gerentes Geral L2(8,43%), Gerentes de Área, LI (17,46%) Supervisores e os *Staffs* (71,92%) este grupo envolve os cargos de níveis técnico/médio (54,70%) e os que necessariamente exigem curso superior (45,30%). O resultado mostra bem a estrutura organizacional da Vale uma vez que á medida que os níveis sobem a pirâmide torna-se mais fina. Na avaliação de *staffs* houve uma semelhança entre os resultados dos que ocupam cargo de nível superior e médio/técnico. Este indicador não representa bem a empresa uma vez que no efetivo geral da Vale nesse ano apenas (20,05%) possuíam nível superior. Isto se dar pelo fato do Carreira e Sucessão trabalhar sempre com os níveis mais elevados da organização isto é um ponto fraco no programa.

Os empregados avaliados nesse ano dividiram-se em cinco tipos de negócios: Corporativo (1,98%) este setor é responsável por cuidar das normas da empresa estão sempre sendo consultadas pelos núcleos. Atualmente as áreas têm seus corporativos localizados fisicamente no Rio de Janeiro. Dos empregados que fazem parte deste grupo apenas (15,62%) dos empregados mapeados no Carreira e Sucessão ocupam cargos que não exigem nível superior. SSO (Saúde e Segurança Organizacional (3,57%) essa área cuida de um dos principais objetivos da empresa que o zero acidente, além de desenvolver práticas para diminuir o absenteísmo (93, 18%) dos empregados mapeados no programa que trabalham nessa área ocupam cargo nível superior. Projeto (13,00%) a Vale trabalha com

vários projetos é um dos negócios mais importantes da empresa (97,10%) dos empregados mapeados nesta área ocupam cargos que exigem nível superior. A operação (81,45%) como esperado é o grupo com o maior número de pessoas, trata-se de um grupo bastante heterogêneo. Este grupo de negócios é formado por L3 (0,96%) L2 (3,11%) L1(14,38%) *staff* (81,55%) dos *staff* (36,57%) ocupam cargo que exigem nível superior. Apesar do nível médio/técnico este grupo ser o mais expressivo no somatório geral ainda é menor que os níveis superiores. Isto novamente reafirma a maior deficiência do sistema que é a não avaliação formal das bases.

As competências elencadas pela Vale são: qualidade, foco em resultados, conhecimento do trabalho adaptabilidade e flexibilidade, análise e solução de problemas, Habilidades interpessoais, inteligência organizacional, liderança, gestão por resultados, gestão estratégica, desenvolvimento de pessoas, decisão, gerenciamento de projetos, controle de custos, Criatividade e inovação e Uso de tecnologias. Essas são as competências gerais, porém a qual o empregado será submetido é definida pelo grupo que ele faz parte.

Os níveis de *staff* geralmente são avaliados até habilidades interpessoais. Para os cargos de gestão que iniciam-se a partir de L1 estes são avaliados até desenvolvimento de pessoas. A partir do cargo de L2 existe uma variação muito grande das competências em (88,42%) as competências comuns foram: Inteligência Organizacional, Liderança, Gestão por Resultados, Gestão Estratégica, Desenvolvimento de Pessoas, Qualidade. Entre essas as que englobam o maior número de gestores são Inteligência Organizacional e Liderança (78,94%) Qualidade(69,47%) aparece em segundo, isto parece um pouco contraditório, porém de acordo com o modelo de competência Vale, onde o empregado é responsável pelo seu desenvolvimento as competências cobradas aos supervisores algumas vezes não são destinadas aos seus líderes imediatos, pois este já possui outras competências que precisam ser trabalhadas. No cargo de L3 são cobrados de todas as competências atribuídas aos L2 o que influencia aqui é a pontuação que necessariamente precisa ser diferente, já que o L3 precisa ter suas competências melhor avaliadas, ou seja com uma pontuação maior do que a do L2. A competência comum a todos os níveis é qualidade.

Na classificação, ou seja, a pontuação atingida ao se realizar a média desses indicadores comporta-se da seguinte forma: *High Performance with high Potential* (Alta performance com Potencial) (0,30%) dos empregados foram

enquadrados neste quadrante são empregados que produzem resultados excepcionais, já estão aptos para assumir novos desafios tem máximo desempenho na função atual e já tem habilidades desenvolvidas para o futuro. Todos esses empregado tiveram apenas reposicionamento salarial, pois já atingiram o cargo máximo dentro de sua especialidade, isto é um ponto negativo, pois as possibilidades de mobilidade vertical ficam mais restrita isto pode desmotivar o empregado.

*High Performance with Potential* (6,75%) dos empregados ficaram neste percentual são profissionais escassos, possuem bom desempenho em quase tudo aquilo que se propõem a fazer , apreendem rapidamente e são capazes de transferir aprendizado, conseguem apresentar resultados consistente. Dos empregados que ficaram neste percentual (28,52%) tiveram mudança de cargo e (61,22%) tiveram pelo menos um reposicionamento salarial.

*High Performance* (Alta Performance ) neste campo ficaram (9,78%) dos empregados, estes são consistentes na produção de resultados , possuem alto nível de excelência para sua função , seu conjunto de habilidades são únicas seu potencial é o suficiente para função atual o melhor e mantê-los no nível que estão. Desses empregados (5,88%) foram transferido em função de um planejamento de carreira (13,23%) foram promovidos em função do Carreira e Sucessão e (36,74%) tiveram algum tipo de reconhecimento salarial.

*Solid Performance with Potencial* (Sólida performance com Alto potencial), são empregado que atende plenamente a função e ocasionalmente superam as expectativas , possuem adaptabilidade as novas situações e desafio sempre que é necessário este empregados apresentam indicadores que podem assumir um cargo de gestão se trabalhos a logo prazo (15,58%) ficaram encaixados neste perfil .Desse empregados (3,82%) foram transferidos por planejamento de carreira (61,14%) passaram por pelo menos uma reposicionamento salarial , e (29,16%) por até dois

*Solid Performance* (Sólida Performance ) (61,71%) dos empregado estão envolvidos neste quadrante.Eles não possuem potencial para além de sua função atual , mas demostram desempenho sólido. Deste apenas (9,00%) tiveram mudança de cargo e (42,81%) tiveram reposicionamento salarial por reconhecimento.

*Low Performance with Potencia* (Baixa Performance com Potencial) esse empregados são valorizados, porém não desempenham sua função segundo as



expectativas, já é possível verificar um possível potencial para funções mais complexas, apenas (0,20%) ficaram neste quadrante .Trata-se de um percentual pequeno ,assim (50%) dos representantes deste quadrante tiveram um reposicionamento salarial isto mostra que o potencial deste empregados tem sido trabalhado e conseqüentemente gerado resultados.

*Low Performance* (Baixo desempenho) (5,78%) dos empregados foram classificados com baixo desempenho , ou seja não estão atendendo as expectativas do cargo estes empregados precisam de ações de desenvolvimento imediata para se desenvolver, isto pode ser feito na própria área ou através de *job rotation* .Em último caso um desligamento. Destes empregados (12,06%) tiveram algum tipo de reconhecimento salarial o que mostra que as atividades traçadas para seu desenvolvimento obtiveram êxito (25,86%) passaram por uma reavaliação de cargo sem mudança salarial (15,51%) foram desligados.

O comparativo aqui traçado levou em conta os espaço de tempo de entre uma pesquisa e outra, assim as movimentações salarias e mudanças de cargos aqui descritos tiveram como parâmetro junho de 2011 a janeiro de 2013. A pesquisa mostrou que os objetivos do setor de Recursos Humanos, são plenamente atendidos uma vez que o reconhecimento não pauta-se só em salário e este parâmetro por ser um mais difícil tem acontecido dentro da empresa. Porém a abrangência da pesquisa ainda é pequena e não atinge a maioria dos empregados.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão por competência veio de encontro a muitos anseios das organizações, pois ela trouxe um novo modo de se trabalhar com pessoas mediando aquilo que sempre foi tratado com interesses antagônicos, ou seja, o objetivo dos empregados e das empresas. Essa nova roupagem proporcionou uma quebra de paradigma e tem levado esse dois pólos a convergirem de maneira sinérgica em seus objetivos.

Por ser uma ferramenta completa que consegue envolver todos os campos da Gestão de Pessoas (Recrutamento Seleção, Desenvolvimento e Remuneração) ela vem assumindo um papel importante dentro da organização e tornado seu alcance ainda maior, sendo utilizada em modelos de Gestão Estratégica. Assim dentro das organizações essa já vem deixando de ser apenas uma ferramenta de RH e invadindo espaços importantes dentro da organização, isto traz ganhos significativos , pois cada vez mais a empresa tem buscado pessoas que estejam alinhadas com seus objetivos organizacionais assim como as pessoas também tem procurado as empresas que possuam objetivos organizacionais que atendam seus anseios de crescimento profissional e pessoal.

A empresa aqui em estudo buscou, justamente isto, através da ferramenta Carreira e Sucessão ela criou um modelo de gestão por competência própria que tem por objetivo desenvolver o empregado que para a empresa é o responsável pela sua carreira ao mesmo tempo em que o tem alinhado diretamente as competências organizacionais que são as que norteiam e dão significado a todo este processo. Este modelo encontra-se alinhado aos objetivos do RH que é atender o empregado de forma satisfatória ao mesmo tempo em que proporciona crescimento a empresa. Vale ressaltar que este modelo fornecer os dados mensuráveis tão esperados e é isto que o torna passível de credibilidade ou mesmo tempo que permite os ajustes adequados para que se torne cada vez mais satisfatório.

Assim este estudo apresentou o modelo de gestão por competência e sua importância dentro da organização. Analisou o modelo Vale atrelado aos objetivos do setor de Recursos Humanos desta empresa o motivo da escolha e como este tem ajudado ao alcance das metas organizacionais da empresa. A maior crítica que se faz a este modelo é a não abrangência deste por grande parte dos empregados,

pois dentro do efetivo Vale os empregados que são submetidos a avaliação ainda é pouco. Este estudo direcionou-se apenas para aqueles que tiveram mudança salariais e foram avaliados no Carreira e Sucessão, assim estudos posteriores podem trabalhar aqueles que não são avaliados pelo modelo, mas que também englobam o grupo que consegue reconhecimento salarial, pode também ser realizado um estudo das outras formas de reconhecimento praticados pela Vale.

## REFERÊNCIAS

ABREU, C. V.; Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre o método de seleção por competências. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 2, São João del-Rei, Mar. 2009.

ALMEIDA, Neusa Aparecida Basso de. **Competências e habilidades necessárias aos gestores na implementação da pedagogia de projetos**. Presidente Dutra – SP. 2007.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Lei nº 1.999 - de 1 de outubro de 1953 - DOU de 7/10/53.

BRITO, Regina Cíntia. **Recrutamento e seleção**: Análise da oferta do serviço por empresas de consultoria em recursos humanos de Florianópolis, Santa Catarina. 2012.

CARBONE, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B., & Vilhena, R. M. (2005). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica do negocio**: evolução, cenário, diagnóstico e ação. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo:Atlas, 2000.

Dias, E. de P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista eletrônica de Administração**, v. 1, jul./dez. 2002.

DUTRA, Souza Joel. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa de setor de telecomunicações, **Rac**, v. 4, n.1, abril. 2000.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FILIPPIM, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1 - 2, p. 153 - 180, jan./dez. 2010.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra caleidoscópico da indústria brasileira**.3. Ed. São Paulo: Atlas. 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos e procedimentos**. São Paulo :Atlas, 2007.

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

LESSA, Ana Cristina de Monteiro. **Flexibilidade do trabalho e políticas de qualificações/ treinamento e remuneração – estudo de caso em indústrias meta-mecânico de Porto Alegre** – (Dissertação de Mestrado), 2011

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas,2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2007.

PELISSARI, Anderson Soncini . **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais-** (Tese de Doutorado ), 2007.

PIMENTEL, Andréa da Silva Jahel. **Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas**. 2005.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.

RUANO ,Alessandra Martinewski **Gestão por Competência** :uma perspecitva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos .Rio de Janeiro :Qualitymark ,2003.

VERGARA , Sylvia Constant .**Projeto e relatórios de pesquisa em administração** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.