



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELISÂNGELA CRISTINA GÓES

PROPOSTA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL PARANAENSE

CURITIBA-PR

2024

ELISÂNGELA CRISTINA GÓES

PROPOSTA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL PARANAENSE

Projeto integrador apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR  
2024

## RESUMO

Este projeto tem como objetivo propor a implementação de um modelo de gestão por competências abrangente na C.Vale Cooperativa Agroindustrial, bem como um mapeamento detalhado do nível de evolução de cada competência dos funcionários. A efetividade na ocupação das vagas e a satisfação dos funcionários são afetadas por não existir um modelo de gestão por competências na cooperativa.

A criação deste programa de gestão por competências, tem como premissa, o desenvolvimento de um modelo de competências específicas, técnicas e organizacionais.

A viabilidade econômica do projeto foi analisada, considerando os investimentos necessários e os benefícios esperados, como a evolução no desempenho dos funcionários, maior assertividade nos processos seletivos internos e promoções, e melhoria nos índices de pesquisa de clima organizacional. No entanto, é importante estar preparado para os possíveis riscos e problemas que podem surgir durante a implementação do projeto, como resistência da equipe de RH e obsolescência do modelo. Medidas preventivas e corretivas devem ser adotadas para garantir o sucesso do projeto e sua continuidade através de uma avaliação periódica e revisão constante das competências e descrições de cargos.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências; Desenvolvimento Profissional; Clima Organizacional.

## **ABSTRACT**

This project aims to propose the implementation of a comprehensive competency-based management model at C.Vale Cooperative Agroindustrial, as well as a detailed mapping of the level of evolution of each employee competency.

The effectiveness of filling vacancies and employee satisfaction are affected by the lack of a competency-based management model in the cooperative.

The premise of creating this competency-based management program is the development of a model of specific, technical, and organizational competencies.

The economic viability of the project was analyzed, considering the necessary investments and expected benefits, such as improvement in employee performance, greater assertiveness in internal selection processes and promotions, and improvement in organizational climate survey indexes. However, it is important to be prepared for possible risks and problems that may arise during project implementation, such as resistance from the HR team and model obsolescence. Preventive and corrective measures must be adopted to ensure the success of the project and its continuity through periodic assessment and constant review of skills and job descriptions.

Keywords: Skills Management; Professional development; Organizational Climate.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.. ..	6
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	6
<b>2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	8
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
<b>3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	12
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	12
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	12
3.3 RECURSOS .....	14
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	15
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	16
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	17
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	19
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	20

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Cada vez mais faz-se necessário pensar em políticas para engajamento de pessoas no meio organizacional, as empresas buscam a cada dia, ferramentas para motivar os profissionais e melhorar seu desempenho no trabalho. O presente tema vem para auxiliar as empresas no que diz respeito ao mapeamento e gestão das competências.

Em 1990 iniciou-se as discussões sobre o conceito de gestão por competências, sendo atualmente uma ferramenta fundamental em um mercado altamente competitivo.

Definição de competência segundo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa (1986) é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.

Segundo Fleury e Fleury (2004)<sup>1</sup>, a competência é um termo que se origina no ajuste entre recursos internos da organização (inside-out “de dentro para fora”) e a estratégia (outside-in “de fora para dentro”).

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados, reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade), Resende (2000).

O mapeamento das competências também é um ponto importante e faz-se necessário para que a organização possa identificar quais competências os colaboradores possuem e quais ainda precisam ser desenvolvidas.

Esse trabalho tem por objetivo desenvolver um modelo de gestão por competência que seja eficaz e que auxilie na definição de perfis profissionais que favorecem a produtividade, o aumento dos resultados da organização e autodesenvolvimento dos colaboradores.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Desenvolver um modelo de gestão por competências, que atenda às necessidades da cooperativa, visando um maior aproveitamento dos talentos.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- a) Identificar os modelos de gestão por competências.
- b) Analisar os elementos essenciais para a implantação do modelo.
- c) Propor um conjunto de etapas para a implantação do modelo de gestão por competências.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A gestão por competências ganha mais espaço nas organizações, quanto mais crescimento, maior a necessidade em ter ferramentas que auxiliem na retenção dos colaboradores.

Gramigna (2002) cita algumas vantagens em se trabalhar com a gestão por competências:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

Em 2022 a Cooperativa C. Vale alcançou a marca de 13.668 funcionários, 2.310 foram promovidos no mesmo ano e 702 ocupam cargos de liderança. A

cooperativa também promove um grande investimento em qualificação, que em 2022 somaram R\$ 12.950.270,00 resultando em 368.932 horas de treinamento.

Nesse contexto, desenvolver um modelo de gestão por competência faz-se necessário para maximizar o desempenho, o crescimento da organização e entender as competências necessárias para se atingir a excelência nos negócios. Esse modelo torna-se essencial para alinhar as habilidades dos colaboradores aos objetivos estratégicos da cooperativa, gerenciando os pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos e orientar o desenvolvimento dos profissionais gerando impacto e resultado para o negócio, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e adaptável.

Ao reconhecer e recompensar o desempenho, o modelo não apenas impulsiona a produtividade, mas também contribui para uma tomada de decisão mais embasada, facilitando a resposta ágil às mudanças do mercado. Além disso, ao envolver os colaboradores no processo, promove-se um maior engajamento, fortalecendo a cultura organizacional e o comprometimento da equipe. Assim, a gestão por competências é uma ferramenta valiosa para impulsionar o sucesso organizacional, integrando estrategicamente o desenvolvimento individual ao crescimento da cooperativa.

## 2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A C. Vale é uma cooperativa agroindustrial com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai. Possui 188 unidades de negócios, mais de 26 mil associados e mais de 14 mil funcionários. Destaca-se na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango, peixe e suínos, e atua na prestação de serviços, com mais de 429 profissionais que dão assistência agrônômica, veterinária, comercial e operacional aos associados. No segmento industrial, a C.Vale produz amido modificado de mandioca e rações. Neste mesmo segmento, a cooperativa mantém um complexo avícola com capacidade de abate de 615 mil frangos/dia. É o primeiro sistema de integração avícola brasileiro, em escala comercial, a utilizar processos automatizados para o controle de ambiente.

A falta de locais para armazenar a produção, as dificuldades para o escoamento da safra e a ausência de crédito e assistência técnica levaram um grupo de 24 agricultores a fundar, em 7 de novembro de 1963, a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda (Campal). Em 1969 aconteceu o início efetivo das atividades da cooperativa com o recebimento de trigo em armazém de um moinho de Palotina. Em 1970 teve início a construção do primeiro armazém da cooperativa, que ficou pronto no início do ano seguinte. O rápido crescimento da produção levou a Campal a iniciar a fase de estruturação física com a construção de unidades para recebimento de cereais no município de Palotina.

Com a divisão territorial da região oeste entre as cooperativas, a Campal expandiu-se para além das fronteiras de Palotina, o que levou os associados a modificar a razão social da empresa, em 1974, para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda (Coopervale). Em 1981, a Coopervale passou a atuar no Mato Grosso e, em 1984, no estado de Santa Catarina. No início dos anos 90, a Coopervale montou um Plano de Modernização ouvindo milhares de associados, em trabalho coordenado por Alfredo Lang, que viria a assumir a presidência da cooperativa em 1995. Naquele ano, a Coopervale começou a executar o plano para tornar a empresa mais competitiva e iniciar o processo de agregação de valores aos produtos primários.

Em 1997 foi inaugurado o complexo avícola C.Vale, este projeto deu aos associados a oportunidade de produzir frango em grande escala. Outro aspecto

importante da atividade está na rastreabilidade da cadeia produtiva. A cooperativa mantém um sistema informatizado que permite o acesso aos procedimentos utilizados para a produção de matéria prima (soja e milho), passando pela fabricação de ração, manejo e industrialização das aves. O objetivo é garantir a segurança alimentar aos consumidores de carne de frango.

A industrialização ampliou-se em 2002 com o início das operações de uma amidonaria em Assis Chateaubriand. Em 21 de novembro de 2003 uma alteração estatutária mudou a razão social de Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda (Coopervale) para C.Vale - Cooperativa Agroindustrial. Em janeiro de 2004, a C.Vale iniciou a duplicação do abatedouro de frangos e a construção da indústria de termoprocessados de aves, obras que foram inauguradas no dia 8 de abril de 2005. A capacidade de produção passou de 150 mil para 600 mil aves/dia. Em 2017, o processo de agroindustrialização avançou ainda mais com a inauguração de um abatedouro de peixes com capacidade de processamento de 150 mil tilápias/dia. O empreendimento deu início a um novo sistema de integração que passou a gerar mais renda e empregos. Hoje o abatedouro de peixe tem a capacidade de abater 170 mil tilápias por dia. A C.Vale financia a produção, garantindo crédito aos cooperados.

A cooperativa ainda mantém uma rede de supermercados com dez lojas no Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Seguindo essa estratégia, a cooperativa colocou em operação, em 2020, um segundo frigorífico de frangos. A indústria, localizada em Umuarama (PR), foi implantada através de parceria com a Pluma Agroavícola e tem capacidade de abate de 200 mil aves/dia. Nesse mesmo ano, a C.Vale incorporou a Agropar, cooperativa com sede em Assis Chateaubriand (PR). No ano de 2021, a C.Vale incorporou a Coatol Cooperativa Agroindustrial, de Toledo, e assumiu 19 unidades de negócio em nove municípios do Paraná e um de Santa Catarina. Em 2022, a C.Vale inaugurou, em Rio Brilhante (MS), a décima loja de sua rede de supermercados. As instalações têm 2.724 metros quadrados de área de vendas, com comercialização de 15 mil diferentes produtos. Em parceria com a Pluma Agroavícola, a C.Vale colocou em operação, em Iporã, noroeste do Paraná, um incubatório com capacidade de produção de 13,5 milhões de pintinhos/mês e um abatedouro de frangos para 200 mil aves/dia, numa primeira etapa. É o segundo empreendimento conjunto das duas empresas, que criaram a Plusval e, desde 2020, mantêm um frigorífico em Umuarama (PR). Os dois frigoríficos colocam no mercado a marca Levo. No dia 3 de fevereiro de 2023, foi inaugurada a nova Unidade Produtora

de Leitões Desmamados da C.Vale (UPD). A obra com 31.250 m<sup>2</sup>, edificada na região de Vila Floresta, interior de Palotina (PR), vai alojar 5 mil matrizes com produção anual de 160 mil leitões. Na fazenda Coodetec, uma nova Central de Recria para 22 mil leitões também está sendo construída. A cooperativa está investindo nos dois empreendimentos mais de R\$ 100 milhões. No dia 07 de novembro de 2023 a cooperativa comemorou seus 60 anos de cooperativismo, na mesma ocasião foi inaugurado uma esmagadora de soja com capacidade de processamento de 60 mil sacas/dias, recebendo um investimento de 1 bilhão entre 2021 e 2023.

## 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A partir da necessidade de suprir as vagas disponíveis de maneira mais efetiva, considerando o crescimento de funcionários talentosos e a falta de alinhamento entre as competências necessárias para o crescimento profissional e aquelas efetivamente desenvolvidas pelos colaboradores, verificou-se a ausência de um modelo específico de gestão por competências.

O diagnóstico parte das revisões dos processos internos da C. Vale realizadas para analisar registros de desempenho, avaliações de competências e políticas da cooperativa.

A falta de um modelo de gestão por competências afeta diretamente a efetividade na ocupação de vagas disponíveis na cooperativa. Além disso, a inexistência de um mapeamento detalhado do nível de evolução de cada competência dos funcionários e suas funções impede uma análise precisa das capacidades existentes na equipe. Isso reflete negativamente nos investimentos em treinamento, que muitas vezes não estão alinhados com as reais necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.

A problemática identificada também se reflete nos índices de pesquisa de clima organizacional, que indicam insatisfação e falta de perspectiva de crescimento entre os funcionários. A carência de um mapeamento detalhado das competências individuais e de suas funções específicas compromete a progressão na carreira. A implementação de um modelo de gestão por competências surge como uma resposta estratégica para reverter esse cenário, promovendo a evolução profissional, a assertividade nos processos seletivos internos e, conseqüentemente, melhorando o ambiente de trabalho e a eficácia organizacional.

A análise profunda da situação-problema revela a urgência na implementação de um modelo de gestão por competências. Os resultados indicam que a falta desse modelo prejudica não apenas o desenvolvimento individual dos funcionários, mas também a eficiência global da cooperativa. O próximo passo é a formulação de estratégias e soluções que atendam às necessidades identificadas, considerando os benefícios esperados para os gestores, funcionários e a área de gestão de pessoas.

### **3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA**

Inicialmente foi identificado a falta de um modelo de gestão por competências que atenda às necessidades de crescimento dos funcionários e que auxilie a cooperativa a suprir as vagas disponíveis com maior efetividade.

Para o problema relatado acima, desenvolveu-se a proposta de criação de um modelo de gestão por competências que atenda as competências técnicas, comportamentais e de gestão (CHA). De forma complementar, a solução contempla um mapeamento de implantação do modelo de gestão por competências.

Levou-se em consideração os usuários do processo como um todo, sendo os gestores da cooperativa, a área de gestão de pessoas e os funcionários. Acreditamos que a implantação deste modelo possibilitará aos gestores da cooperativa e a área de recursos humanos, um método mais eficaz de gestão de talentos, obtendo uma melhor avaliação das competências de cada funcionário, reconhecimento das competências necessárias para cada cargo / função e o cruzamento destas informações.

Ainda podemos ressaltar que este processo também promove maior assertividade na aplicação de recursos de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

#### **3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO**

A partir da definição um Gerente responsável pelo Projeto, passaremos a selecionar entre os membros da equipe de cada área um profissional que detenha conhecimento amplo dos requisitos de treinamento, desenvolvimento de competências, descrição de cargos e que tenha um conhecimento geral dos negócios da empresa. Serão pelo menos 3 profissionais dedicados ao projeto por 6 meses. Além dessa equipe, os gestores das áreas também estarão envolvidos nas etapas de descrição de cargo e na validação das competências. Este projeto contemplará as seguintes etapas:

- a) Definição da equipe: a equipe será formada por profissionais do RH experientes e que possuam conhecimento prévio sobre definição de competências e descrição de cargo. Essa equipe deverá receber treinamento no modelo de gestão de competências e no modelo de descrição de cargo.
- b) Construção do modelo das competências Organizacionais, de Liderança e Técnicas Específicas de cada um dos cargos: Essa etapa é crucial no projeto, pois determinará quais competências a empresa precisa em seus funcionários para entregar os resultados.
- c) Apresentação do modelo das competências para as principais lideranças da empresa, a fim de validar no modelo e obter parceria.
- d) Análise das descrições de cargo e padronização textual: importante etapa para revisão das atuais descrições e padronização das informações requeridas. Todos os cargos da empresa devem ser revisitados em conjunto com o gestor da área.
- e) Validação das descrições de cargo e competências junto às gerências .
- f) Carga de dados no sistema: todos os cargos, sua descrição, requisitos e competências devem ser lançados no sistema de recursos humanos de gestão de cargos.
- g) Enquadramento dos funcionários: nesta etapa, cada área efetuará uma proposta de enquadramento de cargo para os funcionários, de acordo com alguns critérios simples e objetivos. O objetivo é que os gestores aloquem os funcionários nos novos cargos para que a partir daí se tenha um primeiro diagnóstico da necessidade de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
- h) Diagnóstico e redefinição das políticas de Recursos Humanos de atração, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, potencial e sucessão: essa etapa consiste no desenvolvimento de políticas que atendam o novo modelo de gestão por competências e que deem sustentação ao sistema como um todo, desde o início da relação de emprego até o desligamento.
- i) Monitoramento do Projeto: na fase de implantação do projeto haverá um cronograma com entregas programadas até a conclusão do projeto.
- j) Monitoramento pós Projeto: conforme já descrito acima, o modelo de gestão de competências será utilizado em diversas áreas e a forma de monitoramento

será com base na evolução do nível das competências avaliadas nos funcionários. Dessa forma, esperamos que:

A área de Treinamento e Desenvolvimento somente realize treinamentos baseado na necessidade identificada na descrição do cargo em comparação com o nível de prontidão do funcionário;

A área de Recrutamento e Seleção utilize a descrição do cargo e os requisitos e competências para realizar os processos seletivos, adequando o perfil dos candidatos aos requeridos nos cargos;

A área de Desenvolvimento Organizacional identifica potenciais candidatos para vagas na empresa por meio da pesquisa das competências dos candidatos.

A área de Remuneração e os gestores das áreas utilizem o nível de prontidão das competências dos funcionários para identificar os talentos e priorizar nas promoções e méritos.

A implantação deste projeto vai gerar uma quantidade imensa de dados e informações, que precisa estar sistematizada e organizada por cargo e que será utilizada por diversos subsistemas de RH.

### 3.3 RECURSOS

Após analisar as ações necessárias, parte-se para o levantamento dos recursos. A tabela 1 apresenta os principais recursos levantados.

TABELA 1- PRINCIPAIS RECURSOS LEVANTADOS

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Aquisição e licença do software	R\$ 1.000.000,00
Contratação de consultoria para implantação	R\$ 300.000,00
Treinamento equipe de RH	R\$ 5.000,00
Treinamento de gestores	R\$ 7.000,00
Comunicação (conteúdo e meios)	R\$ 20.000,00
Quantidade de pessoas envolvidas no projeto	4
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Quantidade de pessoas pós projeto	2

FONTE: Elaborado pelo autor (2024)



A tabela serve como um guia para entender os custos iniciais e os recursos humanos envolvidos tanto na fase de implementação quanto na manutenção contínua do projeto. Após a apresentação desses recursos, a próxima etapa do trabalho se concentrará na análise da viabilidade econômico-financeira da proposta.

Demonstrados os recursos necessários, na próxima etapa será analisado a viabilidade econômico-financeira da proposta.

### 3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:

Com o objetivo de estimar o investimento necessário para colocar o projeto em prática, apresentamos no quadro 1 a viabilidade econômico-financeira do projeto.

QUADRO 1 - VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

 			
<b>VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR</b>			
<b>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:</b> Falta de um modelo de gestão por competências que atenda às necessidades de crescimento dos funcionários talentosos, com o objetivo de suprir a necessidades de vagas disponíveis na cooperativa com maior efetividade.			<b>Elaborado em:</b> <b>08/12/2023</b>
<b>SOLUÇÃO PROPOSTA:</b> Criação de programa de gestão por competências			
<b>PRAZO DE ANÁLISE:</b> 15/02/2024			
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>RECEITAS / BENEFÍCIOS</b>	<b>CUSTOS</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de consultoria para análise e revisão das descrições de cargo.</li> <li>- Aquisição de um sistema informatizado de gestão de competências. Horas de implantação interna</li> <li>- Horas de trabalho do time interno. Quantos horas, quantas pessoas</li> <li>- Material de Comunicação (banner, intranet, apostilas).</li> <li>- Horas de treinamento dos gestores e empregados no sistema de gestão</li> <li>- Horas de trabalho para execução da avaliação.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior assertividade na destinação dos recursos de Treinamento e Desenvolvimento.</li> <li>- Maior assertividade na aplicação das políticas de Meritocracia.</li> <li>- Prover o gestor com dados claros e objetivos sobre o nível das competências de cada funcionário.</li> <li>- Melhorar os indicadores de turnover.</li> <li>- Redução de custos com a contratação e com a demissão de funcionários.</li> <li>- Maior assertividade no processo de recrutamento e seleção interno e externo.</li> <li>- Melhoria do clima organizacional com a assertividade no programa de identificação de talentos, sucessão e promoções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo com a Manutenção do Sistema informatizado.</li> <li>- Custos de treinamento ou reciclagem na ferramenta de avaliação.</li> <li>- Revisão de parametrizações do sistema informatizado.</li> </ul>	
---	--	---	--

Fonte: O autor (2024).

Esse quadro resume a viabilidade econômica do projeto, que propõe um modelo de gestão por competências para suprir as necessidades de crescimento dos funcionários talentosos e preencher as vagas disponíveis na cooperativa com eficiência. Os investimentos incluem consultoria, sistema de gestão de competências e treinamento, enquanto os benefícios esperados abrangem melhorias nos processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

Após levantar os investimentos, custos e as receitas este projeto se mostrou viável para a execução da criação de um modelo de gestão por competência que atenda às necessidades de crescimento dos funcionários, suprimindo as vagas disponíveis na cooperativa com maior efetividade, garantindo um acompanhamento tanto na execução quanto dos resultados da cooperativa com melhor desempenho nos indicadores do RH, contribuindo para as estratégias de negócios com o apoio dos colaboradores, visando sempre agregar valor para os profissionais, sendo assim essa ferramenta será excelente para que o Rh tenha protagonismo na estratégia de negócio.

### 3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação da solução espera-se os seguintes benefícios:

**a) Evolução no desempenho por empregado;**

A partir da implantação do modelo de gestão por competências acredita-se na evolução do desempenho do empregado, considerando que as estratégias de desenvolvimento serão consideradas a partir das competências mapeadas.

**b) Empregados com possibilidade de desenvolver as competências específicas para evolução na carreira;**

Mapeadas as competências, os empregados poderão ter autonomia e no desenvolvimento da sua carreira, sabendo exatamente onde estão as oportunidades de melhorias.

**c) Mapeamento do nível de evolução de cada uma das competências dos empregados e suas funções**

Para a cooperativa, o modelo também auxiliará para mapear o nível de evolução de cada uma das competências dos empregados e suas funções que apoiará no planejamento de cargos, promoções e processos de sucessão.

**d) Assertividade nos processos seletivos internos e na promoção de funcionários**

Com a implantação do modelo espera-se que os processos seletivos internos e promoções sejam realizados com base nas competências desenvolvidas, gerando uma maior assertividade.

**e) Melhora nos índices de pesquisa e clima organizacional**

Com o modelo implantado e com maior assertividade no plano de evolução de carreira dos empregados espera-se que esses resultados tenham impacto nos índices de pesquisa e no clima organizacional.

**f) Direcionamento nos investimentos de treinamento**

Sem um modelo de gestão por competências muitas vezes os investimentos treinamentos são direcionados de acordo com a percepção do empregado ou da área de treinamento, a importância desse modelo também tem impacto nos recursos de treinamento, onde de fato será utilizado para desenvolver as competências necessárias.

### 3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado do projeto. Dentre os riscos apresentados, podemos listar:

- a) A equipe do RH não utilizar o modelo de gestão por competências nos seus processos e passar a fazer trabalhos paralelos. Para evitar essa situação a proposta é investir em treinamento das equipes no modelo e os gestores de RH bem como criar um manual e um POP com a política e orientação de procedimento.
- b) O gestor da área não utilizar o modelo de descrição de cargos e gestão por competências. Caberá aos profissionais de RH serem os guardiões do processo de gestão por competência.
- c) O modelo de gestão por competências se tornar obsoleto por falta de atualização. Para evitar essa situação será mantido uma equipe de pelo menos 2 profissionais responsáveis pela atualização e manutenção das descrições de cargo.
- d) O custo de implantação pode se tornar inviável em relação aos benefícios propostos. É um projeto que trará vantagens para a empresa a longo prazo, após rodar 2 ou 3 ciclos da avaliação no modelo de gestão por competências. O modelo de gestão por competências e o aproveitamento interno de profissionais poderá contrapor a necessidade de investimento inicial porque se diminuirá as despesas na busca de profissionais de mercado. Esperasse com isso também a melhoria do clima organizacional, motivação dos funcionários e aplicação dos recursos em treinamento mais assertivos.
- e) Se o levantamento das competências não for criterioso e espelhar a realidade de cada um dos cargos pode cair em desuso pelas áreas e descredito pelos funcionários. A equipe do projeto deve ser altamente treinada para efetuar as descrições e definir junto as áreas as competências necessárias para os cargos da maneira mais próxima a realidade possível, com isso se diminui o risco de desuso.

## 4 CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a necessidade crescente de implementação de um modelo de gestão por competência, como resposta aos desafios enfrentados pela organização no que diz respeito ao crescimento profissional dos colaboradores e ao alinhamento de suas competências com os objetivos estratégicos. Neste trabalho em específico foi abordado acerca da Cooperativa Agroindustrial C.Vale, que com a falta de um modelo específico de gestão por competências resultou em dificuldades na ocupação efetiva de vagas disponíveis, insatisfação dos funcionários e baixa eficiência nos investimentos em treinamento.

Diante desse cenário, a proposta técnica sugerida para solucionar o problema envolve a criação de um modelo de gestão por competências que abranja competências técnicas, comportamentais e de gestão/liderança, bem como um mapeamento detalhado do nível de evolução de cada competência dos funcionários e suas funções. Para colocar em prática essa proposta, é necessário definir uma equipe multidisciplinar, realizar a construção do modelo de competências, revisar as descrições de cargos já existentes, promover treinamentos estratégicos e implementar um sistema de gestão de competências.

A viabilidade econômica do projeto foi analisada considerando os investimentos necessários, os custos envolvidos e os benefícios esperados. Com a implantação do modelo de gestão por competências, espera-se uma evolução no desempenho dos colaboradores, maior assertividade nos processos seletivos e promoções internas, melhoria nos índices de pesquisa de clima organizacional, direcionamento adequado dos investimentos em treinamento, entre outros benefícios.

No entanto, é importante estar ciente dos possíveis riscos e problemas que podem surgir durante a implementação do projeto, como resistência da equipe de RH, falta de adesão dos gestores e obsolescência do modelo. Medidas preventivas e corretivas devem ser adotadas para minimizar tais riscos, incluindo treinamentos, criação de manuais de procedimento e monitoramento constante do processo.

Em continuidade a este trabalho, recomenda-se a realização de uma avaliação periódica do modelo de gestão por competências, com a revisão e atualização das competências e descrições de cargos, além da análise dos resultados alcançados em relação aos indicadores estabelecidos.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Autoajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000

GRAMIGNA, Maria Rita. 2002. **Gestão por Competência: Metodologia de Implantação**.

**Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira**; coordenação e edição Marina Baird Ferreira, Margarida dos Anjos. Edição 2. ed. rev. e atual. Publicação Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

**IENAGA, Celso H. Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.esso em: 01 nov. 2023.