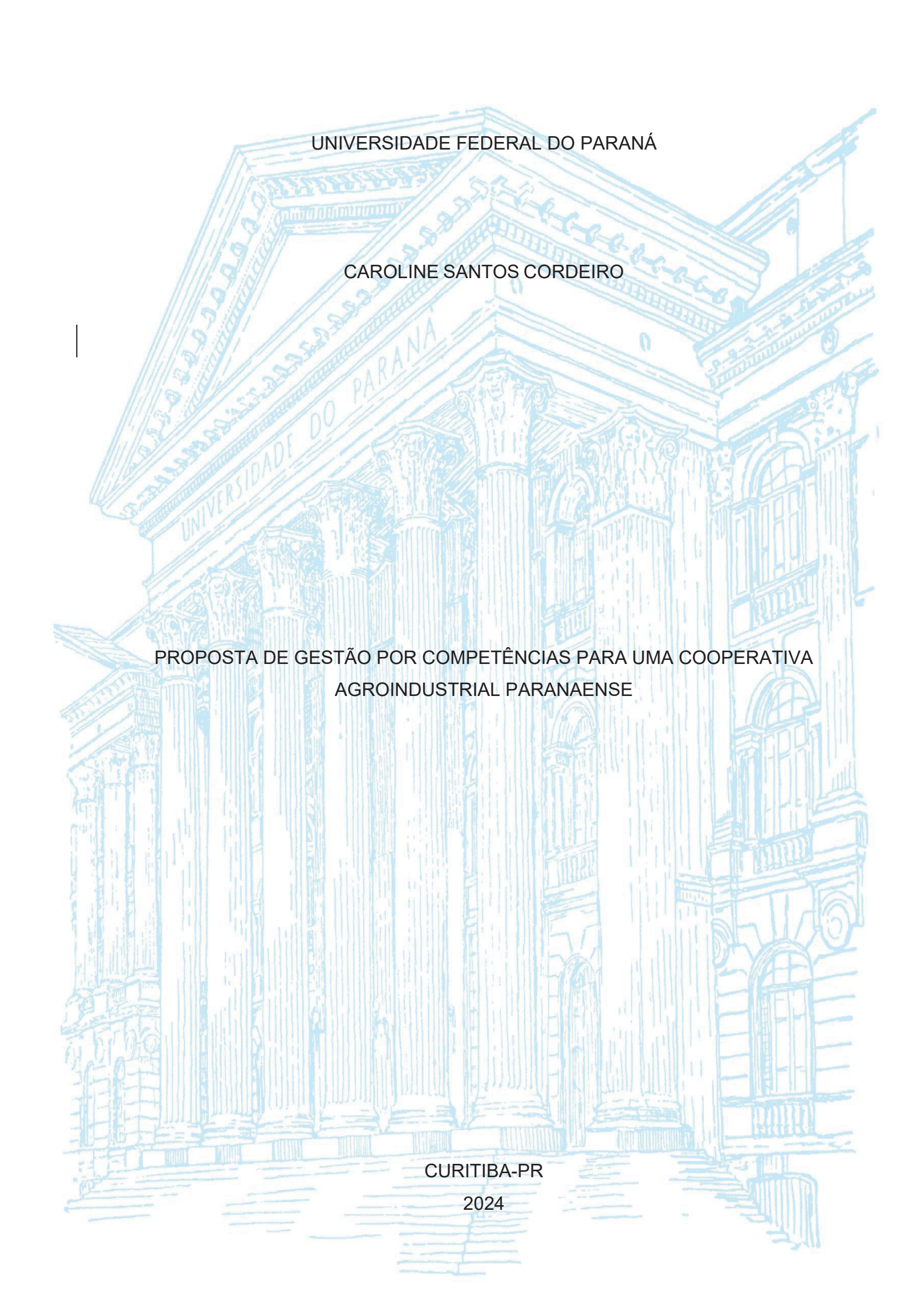




UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINE SANTOS CORDEIRO

PROPOSTA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL PARANAENSE

CURITIBA-PR

2024

CAROLINE SANTOS CORDEIRO

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 propõe a implementação de um modelo de gestão por competências na Cooperativa Agroindustrial C.Vale, reconhecendo a importância vital de uma abordagem estratégica para a gestão de recursos humanos. A ausência de um modelo específico de gestão por competências tem impactos significativos na eficiência operacional, na satisfação dos colaboradores e na capacidade de adaptação da organização às demandas do mercado.

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca preencher essa lacuna, visando otimizar a alocação de recursos humanos e promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Ao implementar um modelo de gestão por competências, a cooperativa busca não apenas atender às demandas imediatas de preenchimento de vagas, mas também cultivar um ambiente de trabalho que estimule o crescimento e o aprimoramento contínuo dos funcionários.

Os benefícios esperados desse projeto são vastos e abrangentes. Além de uma alocação mais eficiente de recursos humanos, espera-se uma melhoria significativa no desempenho individual e coletivo dos colaboradores.

Além disso, a implementação de um modelo de gestão por competências pode ter impactos positivos na retenção de talentos e na atração de novos colaboradores. Ao oferecer oportunidades claras de desenvolvimento e progressão na carreira, a cooperativa se torna um empregador mais atraente e competitivo.

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

## **ABSTRACT**

This project proposes the implementation of a competency-based management model at Cooperativa Agroindustrial C.Vale, recognizing the vital importance of a strategic approach to human resource management. The absence of a specific competency-based management model has significant impacts on operational efficiency, employee satisfaction, and the organization's ability to adapt to market demands.

In this context, the present research aims to fill this gap, seeking to optimize human resource allocation and promote professional development among employees. By implementing a competency-based management model, the cooperative aims not only to meet immediate staffing needs but also to cultivate a work environment that fosters continuous growth and improvement among its workforce.

The expected benefits of this project are extensive and far-reaching. In addition to more efficient human resource allocation, a significant improvement in both individual and collective employee performance is anticipated. Furthermore, the implementation of a competency-based management model can have positive impacts on talent retention and attraction. By offering clear opportunities for career development and progression, the cooperative becomes a more attractive and competitive employer.

**Keywords:** Skills Management; Professional development; Organizational Efficiency.

## SUMÁRIO

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                | <b>5</b>  |
| 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>             | <b>8</b>  |
| 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....                                 | 8         |
| 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....                               | 10        |
| <b>3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>       | <b>12</b> |
| 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>                                                | <b>19</b> |
| <b>5 REFERÊNCIAS .....</b>                                              | <b>20</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

No decorrer dos anos, com as mudanças tecnológicas, o foco do RH em pessoas e nos resultados através das pessoas começou a pensar formas de estruturar uma gestão voltada não só ao resultado e aos números e sim uma gestão integradora, que visa o ser humano e suas potencialidades e como utilizar suas competências para alcançar os objetivos da organização.

O conceito de competência surgiu segundo Prahalad e Hamel (1990) com base em competências essenciais ou core competences. Segundo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa (1986) competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.

Para LAWLER III (1998) competências são características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance. Esse conceito, que se refere diretamente ao indivíduo, é importante, visto que uma pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente do seu cargo atual.

Nosso intuito com esse trabalho de conclusão de curso, além de desenvolver um modelo de gestão por competência para preparar nossos colaboradores para gestão futura com conhecimento, habilidade e atitude atrelados um ao outro, também é de despertar nas pessoas o interesse por buscar se desenvolver enquanto pessoa para assim contribuir com o grupo. Através de cases de sucesso na cooperativa, podemos motivar os demais colaboradores a buscar também o caminho do conhecimento, tendo atitude e potencializando suas habilidades.

Atualmente possuímos ferramentas que nos auxiliam quando falamos de competências, sendo elas: recrutamento e seleção com foco em entrevista por competências a fim de identificar as principais competências do candidato e fazer um elo com o cargo, tendo assim o colaborador na atividade que ele pode utilizar suas competências técnicas e comportamental no dia a dia. Temos também enquanto ferramenta os treinamentos tanto técnicos para realizar as atividades que o cargo exige, quanto comportamentais visando o autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Por fim, acreditamos que o modelo de gestão por competência nos trará um ganho imenso quando se fala em pessoas, comportamento, ambiente de trabalho, performance e atingimento de metas e números para a empresa.

## 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

Diante do exposto por Fleury (2002) e Salles e Rocha (2005), é evidente que o gerenciamento das competências e a implementação da Gestão de Pessoas por Competências não apenas se mostram relevantes, mas essenciais para o contexto organizacional contemporâneo. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, no qual as estratégias organizacionais são constantemente desafiadas, a capacidade de alinhar as competências individuais dos colaboradores aos objetivos e metas da organização é crucial para garantir a efetividade e a competitividade empresarial.

Dessa forma, a pesquisa busca não apenas ampliar o conhecimento acerca do tema proposto e oferecer insights práticos que possam subsidiar gestores e profissionais de Recursos Humanos na elaboração e implementação de políticas e práticas que promovam o desenvolvimento e a valorização do capital humano como um diferencial estratégico para o sucesso organizacional.

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 se torna 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 Cooatol 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.

### 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



SESCOOP/PR

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

no Estado do Paraná



ESCOLA DE

ADMINISTRAÇÃO

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:

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.

Elaborado em:

08/12/2023

SOLUÇÃO PROPOSTA:

Criação de programa de gestão por competências

PRAZO DE ANÁLISE:

15/02/2024

| INVESTIMENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | RECEITAS / BENEFÍCIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | CUSTOS                                                                                                                                                                                                                                          | OBSERVAÇÕES |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <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> </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> </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> |             |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas de trabalho para execução da avaliação.</li> <li>-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <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> |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

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.

## **CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo principal destacar a importância da gestão por competência no cotidiano da Cooperativa, equilibrando as demandas de gestão de pessoas, a capacidade de entrega dos colaboradores e a liderança direta, auxiliando no feedback, na cultura e na melhoria do clima organizacional. Assim, conseguimos observar que esse modelo permite aprimorar ainda mais a qualidade da gestão de pessoas, formar novos líderes e garantir um departamento de Recursos Humanos técnico e atualizado em nossa Cooperativa.

Contudo, enfrentamos o desafio de engajar este projeto de forma a mantê-lo ao longo dos anos, mudando a cultura e investindo recursos até que o pensamento em competências ligadas à gestão se torne um hábito.

Por fim, acreditamos que os benefícios serão superiores às expectativas, pois à medida que o modelo é implementado e as áreas percebem melhorias nos processos, na gestão de pessoas, na adequação dos perfis contratados às vagas, na capacitação e motivação dos colaboradores, e na formação da sucessão da empresa, questionarão por que não começaram antes.

## REFERÊNCIAS

GARCIA, Alanna. **Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil**. ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 15, mai./ago. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/16532/12410/40513>. Acesso em: 01 abr. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672777/mod\\_folder/content/0/Topico4%20Gest%20competenc%20teoria.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672777/mod_folder/content/0/Topico4%20Gest%20competenc%20teoria.pdf). Acesso em: 01 nov. 2023.

LAWLER III, E. E. **Estratégia versus funcionários**. HSM Management. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, 1998.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.