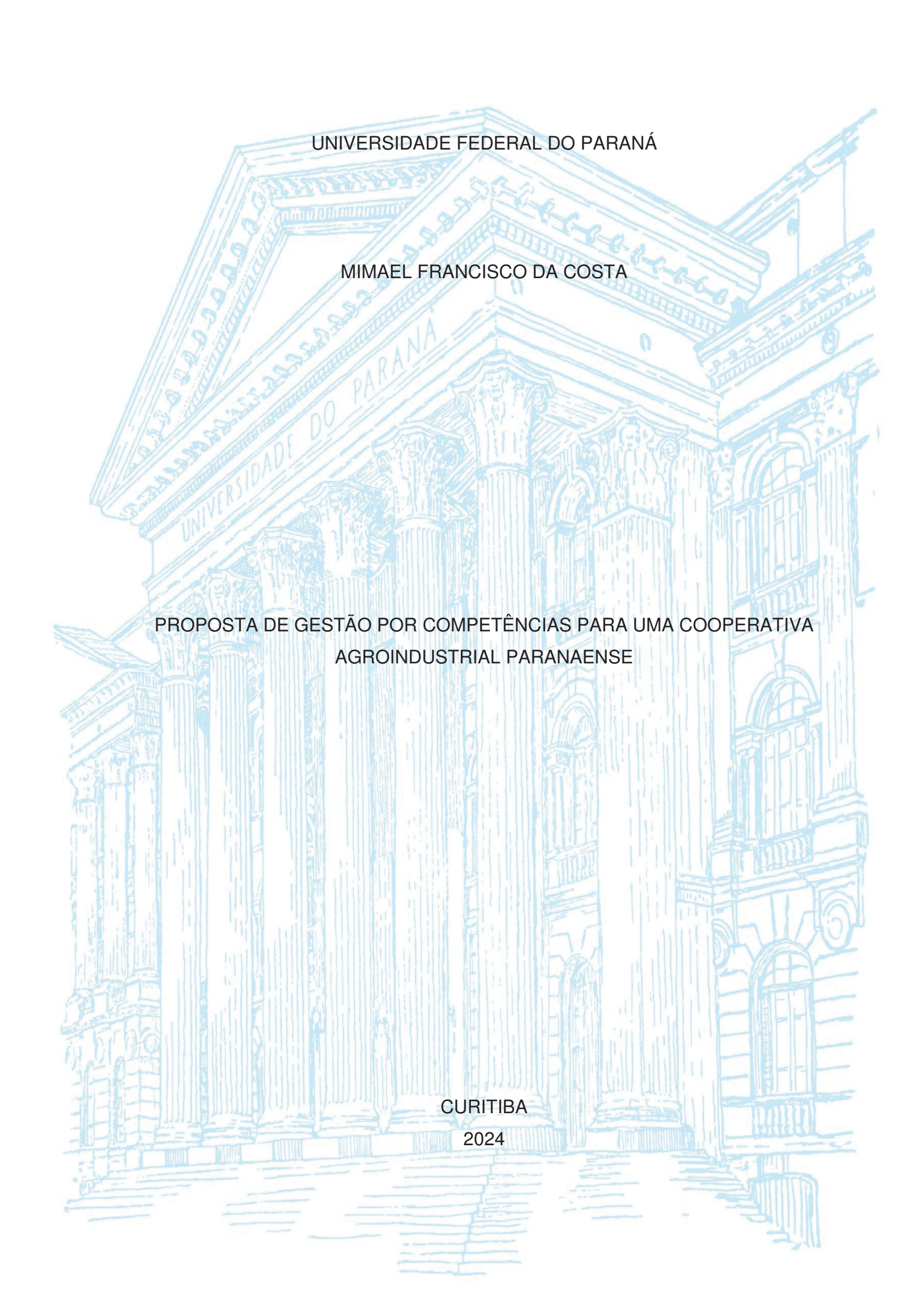


A detailed blue line drawing of the main facade of the University of Paraná building. The drawing shows a grand neoclassical structure with a prominent portico supported by tall columns. The pediment above the columns is inscribed with 'UNIVERSIDADE DO PARANÁ'. The drawing is executed in a sketchy, architectural style with fine lines and cross-hatching for shading.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MIMAEEL FRANCISCO DA COSTA

PROPOSTA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL PARANAENSE

CURITIBA

2024

MIMAEEL FRANCISCO DA COSTA

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 Aplicadas Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2024

RESUMO

Este projeto estuda as características dos modelos de gestão por competências e propõe a implementação na Cooperativa Agroindustrial C. Vale para melhorar a eficiência na alocação de recursos humanos, promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores de forma organizada com foco na necessidade do cargo e das atividades a serem desenvolvidas. Não obstante, a falta de um modelo específico de gestão por competências afeta a efetividade e o direcionamento assertivo na ocupação de vagas e na satisfação dos funcionários. A proposta inclui a criação de um programa de gestão por competências, o desenvolvimento do modelo de competências organizacionais, conhecimento das atividades e competências técnicas específicas de cada cargo, além de um plano de implantação e recursos necessários. A análise econômico-financeira demonstra a viabilidade do projeto, bem como a melhoria dos indicadores de recursos humanos como: tempo de preenchimento das vagas, satisfação dos empregados com as oportunidades internas de promoção, os índices de turnover e de pesquisa de clima. Os resultados esperados incluem ainda evolução no desempenho, autonomia no desenvolvimento da carreira, mapeamento das competências dos funcionários, melhoria no clima organizacional e direcionamento nos investimentos de treinamento. Medidas preventivas que podem inviabilizar o projeto e como lidar com os possíveis riscos, como o não uso do modelo pelos gestores e a obsolescência do sistema, também são tratados.

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

ABSTRACT

This project studies the characteristics of competency-based management models and proposes implementation at Cooperativa Agroindustrial C. Vale to improve efficiency in the allocation of human resources, promote the professional development of employees in an organized manner focusing on the needs of the position and the activities to be carried out. be developed. However, the lack of a specific competency-based management model affects the effectiveness and assertive direction in filling vacancies and employee satisfaction. The proposal includes the creation of a competency-based management program, the development of the organizational competency model, knowledge of the activities and technical competencies specific to each position, as well as an implementation plan and necessary resources. The economic-financial analysis demonstrates the viability of the project, as well as the improvement of human resources indicators such as: time to fill vacancies, employee satisfaction with internal promotion opportunities, turnover rates and climate research. The expected results also include evolution in performance, autonomy in career development, mapping of employee skills, improvement in the organizational climate and targeting of training investments. Preventative measures that could make the project unfeasible and how to deal with possible risks, such as failure to use the model by managers and system obsolescence, are also addressed.

Keywords: Skills Management; Professional development; Organizational Efficiency.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	8
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	8
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	13
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	13
3.3 RECURSOS.....	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	16
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	17
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	18
4 CONCLUSÃO.....	20
5 REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A Administração moderna de Recursos Humanos no Brasil deu um salto na forma de gestão de pessoas quando as empresas passaram a utilizar o modelo de gestão por competências baseado em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para cada um dos cargos da empresa e posteriormente se propôs a avaliar os colaboradores sobre essas mesmas competências. Diversos autores e professores como: CHIAVENATO, 2014; o professor DUTRA, 2007, publicaram livros e artigos sobre o tema.

O consultor de empresas e um dos mais entusiastas defensores do modelo de gestão por competências Rogério Leme ¹, em seus diversos livros e artigos sobre o tema, defende a necessidade de as empresas terem as competências incluídas na gestão de Recursos Humanos como forma de vincular requisitos e entregas dos cargos com as competências das pessoas.

Segundo esses autores e também Rabaglio, (2001) define-se Competência “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas em qualquer situação”. Para uma melhor compreensão do conceito de Competência, o conhecimento representa o “Saber”, é o que se aprende nas faculdades, nos livros, no trabalho; a habilidade é o “Saber fazer”, ou seja, são todos os conhecimentos que se utilizam no cotidiano; já a atitude representa o “Querer fazer”. Esse conjunto de ações quando avaliada no colaborador representará um nível de prontidão para executar as atividades e isso é de grande valia para diversos processos de Gestão de Pessoas nas organizações, conforme mostra a figura abaixo:



Fonte: consultoria PriceWaterhouseCoopers, adaptado pelo autor.

Sobre o modelo/figura acima, o autor deste Projeto atuou por 26 anos em uma grande empresa no estado de SP do setor de energia elétrica, que para essa exposição chamaremos de Empresa K. Essa empresa foi privatizada no final dos anos 90 no programa de desestatização do estado de SP e enquanto estatal o histórico sempre foi de muito investimento em treinamento, qualificação profissional e excelência na prestação de serviços, reconhecidamente premiada por diversos prêmios, inclusive um com o tema de “Seleção Interna de Executivos” em 1992 recebido da ABDV. Nascia ali um dos primeiros modelos de gestão por competências.

Com a privatização, surgiu a necessidade de migrar do modelo estatal para o privado norte-americano. Surgiu também a necessidade de se avançar no mapeamento, no desenvolvimento e na gestão das competências, já que a necessidade por mão de obra técnica, operacional e de gestão era crescente. Em um daqueles momentos de decisões estratégicas da empresa, foi proposto e aprovado o desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em competências.

Contratou-se então os serviços de uma renomada consultoria que, em conjunto com a equipe interna do RH, desenvolveu o projeto de Gestão de Pessoas por Competência - GPC, que contou com etapas como revisão e atualização na nomenclatura, da descrição das atividades dos cargos, levantamento das competências técnicas, comportamentais e de liderança de cada um dos cargos.

Posterior ao trabalho de mapeamento das Competência, definiu-se o modelo de avaliação de desempenho e competências, o modelo de remuneração fixa e variável, o modelo de identificação das competências nos candidatos às vagas e o modelo de treinamento e desenvolvimento para os atuais empregados.

Como resultado das ações do modelo de competência dessa empresa, aliado a processos de gestão de RH eficientes, a empresa foi reconhecida por diversos anos a partir de 2004 como a melhor empresa do Brasil para se trabalhar.

Fiz questão de iniciar essa introdução relatando sobre uma experiência real a fim de chamar atenção dos gestores de RH para investir em modelo de gestão por competências baseados em conhecimentos, habilidades, atitudes, responsabilidades, nas entregas e no perfil de cada cargo, que bem avaliação de cada um dos colaboradores, permitindo assim a identificação de talentos, a aplicação na medida certa dos recursos de Treinamento e Desenvolvimento, a aplicação correta do programa de meritocracia e de remuneração variável, instrumentos esses vitais para a gestão dos recursos humanos da empresa.

Ao longo deste projeto, pretendemos estudar um modelo de gestão de pessoas por competências que seja aderente às Cooperativas e que possa servir como insumo para os diversos subsistemas de recursos humanos, como Recrutamento e Seleção: será por meio da aderência do perfil do candidato as competências dos cargos que se dará a contratação; Treinamento e Desenvolvimento: os recursos serão aplicados no desenvolvimento das competências requeridas nos cargos; Remuneração Fixa e Variável: o programa de meritocracia será baseado no nível de prontidão que cada funcionário está conforme o resultados da avaliação das competências, bem como programa de remuneração variável com parte do variável vindo do resultado da GPC, sendo mais assertivo e menos subjetivo; Gestão de Talentos – os funcionários melhor avaliados estarão inscritos nos programas de talentos para assumir cargos de maior complexidade, inclusive de gestão.

Acreditamos, conforme o exemplo da Empresa K, que programas de gestão de pessoas por competências, seja a chave para colocar o RH dentro das decisões estratégicas dos negócios, pois é por meio das pessoas bem avaliadas, competentes e motivadas que o sucesso nos negócios será atingido.

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

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, para que os investimentos nos diversos subsistemas de RH sejam mais assertivos. 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 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 m², 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, consequentemente, 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	3
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Quantidade de pessoas pós projeto	2

FONTE: Elaborado pelo autor (2024)

A tabela acima é 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
- Contratação de consultoria para análise e revisão das descrições de cargo. - Aquisição de um sistema informatizado de gestão de competências. Horas de implantação interna - Horas de trabalho do time interno. Quantos horas, quantas pessoas - Material de Comunicação (banner, intranet, apostilas). - Horas de treinamento dos gestores e empregados no sistema de gestão - Horas de trabalho para execução da avaliação. -	- Maior assertividade na destinação dos recursos de Treinamento e Desenvolvimento. - Maior assertividade na aplicação das políticas de Meritocracia. - Prover o gestor com dados claros e objetivos sobre o nível das competências de cada funcionário. - Melhorar os indicadores de turnover. - Redução de custos com a contratação e com a demissão de funcionários. - Maior assertividade no processo de recrutamento e seleção interno e externo. - Melhoria do clima organizacional com a	- Custo com a Manutenção do Sistema informatizado. - Custos de treinamento ou reciclagem na ferramenta de avaliação. - Revisão de parametrizações do sistema informatizado.	

	assertividade no programa de identificação de talentos, sucessão e promoções.		
--	---	--	--

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

Ao longo deste projeto e conforme fomos nos aprofundando no tema, na leitura dos artigos, livros, relato de profissionais de RH que viveram na prática a transformação que o modelo de gestão por competências pode trazer para as empresas e também a verificação do porque empresas que estão no topo da lista das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, já tem consolidado o modelo de gestão de competências, de avaliação dos colaboradores no modelo de competências e já estão avançando para o modelo de remuneração por competências e entregas. Na humilde opinião do autor deste trabalho, que já vivenciou essas etapas na prática, esse modelo deve ser o espelhado.

Entretanto, para as empresas que ainda não tem esse modelo, há um longo caminho a percorrer para levantar as informações das competências, remodelar a estrutura de cargos, comunicar os gestores e colaboradores, desenvolver plano de treinamento, efetuar a avaliação de desempenho no modelo de competências, enfim o caminho é longo.

Mas no final do caminho e com a integração dos processos de recursos humanos baseado nas competências dos cargos e na avaliação dos colaboradores, poderá ser verificado que:

- a) os colaboradores estarão mais satisfeitos com o processo de avaliação porque terão clareza do que se espera deles;
- b) os recursos aplicados em treinamento e desenvolvimento terão retorno certo porque serão aplicados para os funcionários que precisam e que querem ser desenvolvidos;
- c) a aplicação do programa de meritocracia e de promoções será mais assertivo, pois serão direcionados para quem merece;
- d) será possível mapear os colaboradores que tem potencial para assumir atividades de maior complexidade;
- e) será possível ser mais assertivo nos processos de recrutamento e seleção externos, porque poderá ser aplicado o modelo de seleção por competências com entrevistas, avaliações, provas específicas, tudo isso baseado em competências;

- f) será possível mapear os colaboradores que não estão performando e aplicar as medidas necessárias como feedback, treinamentos e quando essas ações não surtirem efeito, efetuar desligamentos pontuais.
- g) O modelo de gestão por competência também é capaz de melhorar o clima organizacional, porque uma vez que os colaboradores sabem o que se espera dele e suas entregas, a tendência é ele se motivar para receber a meritocracia;

Enfim, as vantagens de se construir um modelo de gestão por competências são inúmeros e por mais que se sejam necessários recursos, vale a pena a Cooperativa estruturar esse modelo.

REFERÊNCIAS

LEME, R. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências**. São Paulo: Editora Exemplo, 2008.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. São Paulo: Editora Exemplo, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Editora Exemplo, 2018.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências**. São Paulo: Editora Exemplo, 2017.