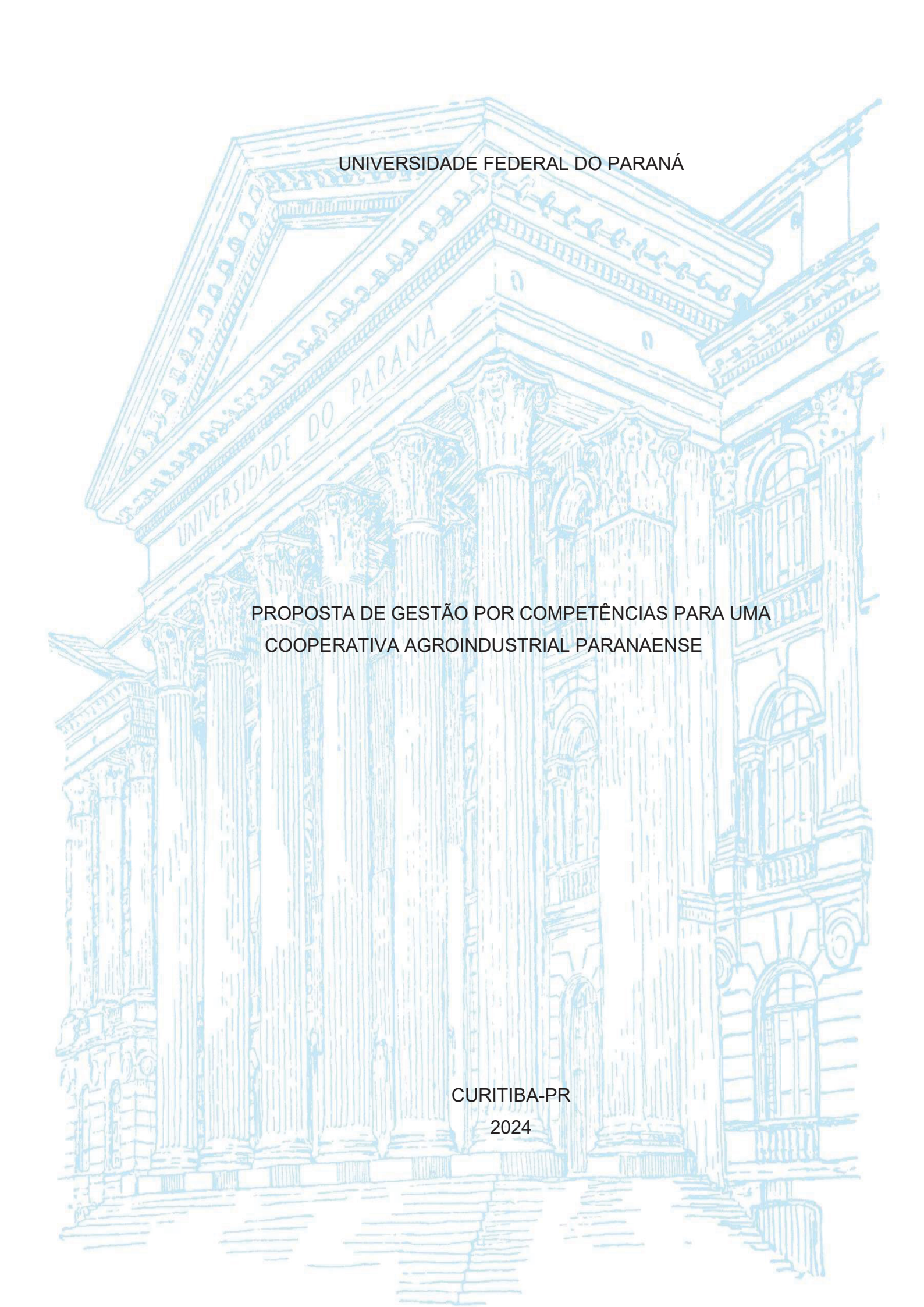


A detailed blue line drawing of the main facade of the University of Paraná building. The drawing shows a grand neoclassical structure with a prominent portico supported by tall, fluted columns. The pediment above the columns is inscribed with 'UNIVERSIDADE DO PARANÁ'. To the right of the portico, there are several arched windows and doorways on different levels. The drawing is executed in a sketchy, artistic style with fine lines and cross-hatching for shading.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PROPOSTA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL PARANAENSE

CURITIBA-PR

2024

LUCIANO ROCHA DE JESUS

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 do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar um estudo sobre o desenvolvimento da implementação de um modelo de gestão por competências na Cooperativa Agroindustrial C.vale para identificar e mensurar competências organizacionais através dos níveis de geração de valor das competências organizacionais para realizar projeções futuras que orientarão ações gerenciais e operacionais promovendo o desenvolvimento dos funcionários. A falta de um modelo de gestão por competências costuma não ter uma avaliação de desempenho, desse modo, não são capazes de mensurar a performance de seus colaboradores e entregar feedbacks assertivos para que possam se aprimorar. A proposta inclui o desenvolvimento de um modelo de competências e um plano de implantação e recursos necessários. Os resultados esperados é a possibilidade de desenvolvimento do capital humano considerando as habilidades já possuída pelos profissionais, o desenvolvimento de suas carreiras, mapeamento das competências dos funcionários, a melhora no clima organizacional e o direcionamento nos investimentos de treinamento dos funcionários. O uso de um modelo de gestão por competências é visto como um modelo mais produtivo para a qualidade e continuidade das operações da cooperativa.

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

ABSTRACT

This course conclusion work aims to present a study on the development of the implementation of a competency-based management model at the C.vale Agroindustrial Cooperative to identify and measure organizational competencies through the levels of value generation of organizational competencies to carry out projections future actions that will guide managerial and operational actions promoting employee development. The lack of a competency-based management model tends to lack performance evaluation, meaning they are not able to measure the performance of their employees and provide assertive feedback so that they can improve. The proposal includes the development of a competency model and an implementation plan and necessary resources. The expected results are the possibility of developing human capital considering the skills already possessed by professionals, the development of their careers, mapping employee skills, improving the organizational climate and targeting investments in employee training. The use of a competency-based management model is seen as a more productive model for the quality and continuity of the cooperative's operations.

Keywords: Skills Management; Professional development; Organizational Efficiency.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	7
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	8
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	10
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	14
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	14
3.3 RECURSOS.....	16
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:.....	17
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	19
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	21
4. CONCLUSÃO.....	22
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Atualmente implementar um modelo de gestão por competência se faz necessário para as organizações se orientar e identificar as demandas de conhecimento, habilidade e atitudes dos colaboradores criando requisitos para que os profissionais evoluam e cresçam dentro das cooperativas

Um modelo de gestão por competência é uma metodologia utilizada em recursos humanos para gerenciar e desenvolve ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais. Essa metodologia gerencia todas as competências organizacionais e profissionais, sejam elas individuais ou coletivas, com o objetivo de tornar os conhecimentos, habilidades e atitudes como estratégico.

O ramo de recursos humanos está evoluindo rapidamente, é um setor no qual novas tendências aparecem dia no dia, por isso analisar a gestão por competência através das metodologias de orientação empresarial, voltada para o desenvolvimento sistêmico das competências dos profissionais e das equipes gerenciadas pelos recursos humanos é o um grande desafio das empresas modernas, dentro das empresas as pessoas precisam ser mais valorizadas, pois elas executam os processos e geram os produtos dentro de uma organização, com um bom programa de gestão por competências extrai conhecimento dos funcionários que vêm somar para toda vida.

Analisar a gestão por competência através das metodologias de orientação empresarial, voltada para o desenvolvimento sistêmico das competências dos profissionais e das equipes gerenciadas pelos recursos humanos é um grande desafio das empresas modernas.

Uma das propostas deste trabalho de conclusão de curso (TCC) é, de fato, a gestão por competência e entendendo como ela pode ser desempenhada, identificando se a gestão por competência a partir da ação dos recursos humanos pode dinamizar a competitividade da empresa, mostrando as etapas que devem ser

observadas inicialmente. O trabalho apresenta o processo de desenvolvimento da gestão por competência em forma de um processo continuado circular, onde não há fim, sempre existirá um contínuo funcionamento renovável.

Em meio ao sistema capitalista, que moda as empresas e profissionais, o ambiente corporativo se tornou dinâmico e a hipótese que vem ganhando espaço como tendências nos últimos anos é a qualificação dos recursos humanos a fim que as empresas alcancem muita competitividade.

Segundo Chiavenato (1999), "A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais." Acreditavam-se que a base que sustentava as organizações era o capital financeiro, atualmente, a força de trabalho está concentrada nas pessoas e o sucesso está concentrado diretamente no talento, as competências, habilidades e ao capital intelectual.

Esse trabalho tem como objetivo oferecer um direcionamento para as organizações tendo um direcionamento claro e objetivo sobre onde, quando e como implementar um modelo de gestão por competência de maneira eficiente e assertiva, além de trazer diversos benefícios e melhores resultados, as organizações terão colaboradores mais engajados e diminuição de custos em diferentes setores.

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 disso, implementar um modelo de gestão de competências se faz necessário para equilibrar as necessidades e capacidades de entrega dos profissionais além de ser um excelente recurso para fomentar a cultura do feedback na empresa permitindo melhorar a qualidade da gestão de pessoas e talentos

Uma organização que faz uma gestão por competência otimiza o processo de contratação e trabalha continuamente para acompanhar o desenvolvimento profissional, melhora os indicadores, fortalece vínculo com os colaboradores fazendo com que sejam bem inseridos na organização.

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 termo processados 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 Agro avícola 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

Agro avícola, 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, 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 serão envolvidos nas etapas de descrição de cargo e na validação das competências. Este projeto contemplará as seguintes etapas:

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.

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.

Apresentação do modelo das competências para as principais lideranças da empresa, a fim de validar no modelo e obter parceria.

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.

Validação das descrições de cargo e competências junto às gerências .

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.

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.

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.

Monitoramento do Projeto: na fase de implantação do projeto haverá um cronograma com entregas programadas até a conclusão do projeto.

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 identifique potenciais candidatos para vagas na empresa por meio da pesquisa das competências nos 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 desse recurso, 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.

 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.			Elabora do 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	- 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.	- Custo com a Manutenção do Sistema informatizado. - Custos de treinamento ou reciclagem na ferramenta de avaliação. - Revisão de parametrizações do sistema informatizado.	

- Horas de trabalho para execução da avaliação.	- Melhoria do clima organizacional com a assertividade no programa de identificação de talentos, sucessão e promoções.		
---	--	--	--

Fonte: O autor (2024).

Esse quadro resume a viabilidade econômica do projeto, que propor um modelo de gestão por competência 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:

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.

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.

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.

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.

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.

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, forma levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado do projeto. Dentre os riscos apresentados, podemos listar:

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.

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.

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.

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.

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.

No presente documento se apresenta o planejamento e desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, onde verificou-se o cenário atual das práticas de gestão de pessoas, especificamente de provisão e aplicação de pessoas, da empresa C.Vale, onde está adequando a implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competências, que atenda às necessidades de crescimento dos funcionários e que auxilie a cooperativa a suprir as vagas disponíveis com maior efetividade. Conforme o cenário percebe-se que foram implantadas inúmeras melhorias nos processos de gestão de pessoas, especificamente nas práticas de provisão e aplicação de pessoas e organização, porém ainda se faz necessário a implantação de mais melhorias para que o cenário se torne propício para o que se almeja.

Para tanto a pesquisa deixa como sugestões, para o aperfeiçoamento das práticas de provisão e aplicação de pessoas da organização, a 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. E sendo assim, o sistema de avaliação de desempenho por competências influenciará e será influenciado por todos os processos que compõem a gestão de pessoas.

As pessoas são a parte mais importante de uma organização, responsáveis por introduzir o conhecimento dentro das empresas, a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, buscando a cooperação dos indivíduos que atuam na cooperativa tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance de seus objetivos organizacionais.

Esse estudo foi uma importante ferramenta para os conhecimentos reais e expectativas do RH, 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1992.

DAVE, Ulrich, Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH, São Paulo, Futura, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, Como transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro. São Paulo, Makron Books, 2000.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, 1992.