

Ana Paula Sevilha

ana.servilha@fatec.sp.gov.br

OrientadoraDr.^a Angela Simone Ronqui Oliva

angela.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

A Gestão por Competências é tradicionalmente conhecida no meio corporativo como uma evolução da Gestão de Pessoas. Este estudo tem o intuito de demonstrar a importância da adoção de um programa de Gestão por Competências para melhorar e facilitar o alcance das metas e objetivos de uma cooperativa de crédito localizada na cidade de Assis/SP.

O fator humano é de extrema importância para todas as organizações, sendo fundamental para o alcance dos níveis de competitividade, eficiência, produtividade, crescimento e excelência de ideais. O mercado atual muda a todo momento, com dinamismo e constantes inovações, por isso, as empresas precisam ter a capacidade de manter, desenvolver, captar colaboradores capazes de construir uma organização sólida. O desempenho dos colaboradores é o elemento que precisa ser desenvolvido para se estar à frente dos demais. Os colaboradores precisam ter conhecimentos, atitudes e postura profissional ligadas à missão, à visão e aos valores da organização. O comprometimento da gestão e o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as competências individuais dos colaboradores são de fundamental importância para se alcançar resultados positivos para a empresa.

Palavras-chave: Competências, Gestão por Competências, Organizações

ABSTRACT

Competency Management is traditionally known in the corporate environment as an evolution of People Management. This study aims to demonstrate the importance of adopting a Competency Management program to improve and facilitate the achievement of the goals and objectives of a credit union located in Assis city, São Paulo State. The human factor is extremely important for all organizations, being fundamental for reaching the levels of competitiveness, efficiency, productivity, growth and excellence of ideals. The current market changes all the time, with dynamism and constant innovations, therefore, companies need to have the capacity to maintain, develop, attract employees capable of building a solid organization. Employee performance is the element that needs to be developed to be ahead of the rest. Employees need to have knowledge, attitudes and professional attitude linked to the organization's mission, vision and values. The commitment of management and the alignment between organizational strategies and individual skills of employees are of fundamental importance to achieve positive results for the company.

Keywords: Competencies, Competency Management, Organizations.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100

CEP 19806-900

Fone (18) 3324-1607

rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br

<http://fatecassis.edu.br>**Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas

taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva

rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, atualmente, muitas empresas não conseguem se desenvolver e evoluir para alcançar suas metas e objetivos, de forma otimizada e eficaz, devido à grande rotatividade de colaboradores, à falta de mão de obra qualificada ou por não investirem nos bons colaboradores que já estão presentes dentro das organizações.

Quando uma empresa adota um sistema de Gestão por Competências, ela potencialmente consegue atrair, desenvolver e manter bons colaboradores, que sabem utilizar e melhorar, a cada dia, suas habilidades, conhecimentos e experiências, com foco na missão, visão e valores da empresa. A Gestão por Competência é uma etapa importante que possibilita à empresa ter um diferencial competitivo, sendo um passo fundamental para geração de resultados positivos e para o crescimento da organização. Vale salientar que essa ferramenta necessita de atenção contínua, para manter-se integrada aos resultados e objetivos da empresa.

O método de pesquisa deste artigo trata-se de estudo de caso, Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação de um fenômeno dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Esta estratégia é a mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados. Além disso, os estudos de caso não buscam uma generalização de resultados, mas sim a compreensão e interpretação dos fatos específicos (YIN, 2001).

Dessa forma, a finalidade do trabalho, além de demonstrar os conceitos de competências, visa também indicar quais são os benefícios da Gestão por Competências e como esse programa pode ser aplicado nas organizações, bem como tem o intuito de demonstrar como foi o método realizado para implantação do programa de Gestão por Competências em uma cooperativa de crédito localizada na cidade de Assis/SP no ano de 2018, quais as vantagens para a cooperativa e para os colaboradores, além de pontuar como foi importante para o desenvolvimento humano e financeiro da cooperativa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Competência

O termo competência está sendo aplicado de diversas maneiras nas organizações, sendo um processo contínuo para a evolução. De acordo com Zarifan (2001), a competência tem enfoque nas transformações de atitudes de âmbito social dos indivíduos em convivência com o trabalho e a empresa a qual presta serviço. Portanto, competência trata-se da capacidade do colaborador em assumir iniciativas e ir além do que foi pré-estabelecido, com habilidade de entender e dominar situações no local de trabalho, sendo responsável, comprometido, a ponto de ser reconhecido por suas ações.

De acordo com Lerner (2002, p.18), “Competência é um valor a ser conquistado e desenvolvido, e não acontece por acaso. Exige atenção, conhecimento, experiência, mesclando o teórico e a prática”.

Além disso, as competências também podem ser definidas como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996 apud WOOD JR.; PICARELLI FILHO et al., 2004, p. 124).

Para Zarifan (2001), as competências podem ser classificadas em três modalidades:

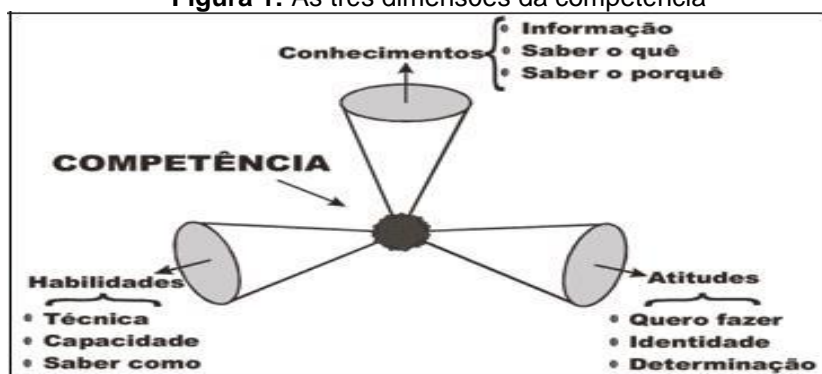
1. Competências individuais: surgem como uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir de sua própria história de vida, sua formação, os aprendizados ao longo da sua trajetória profissional. Um aprendizado ativo, sempre buscando o aperfeiçoamento pessoal e profissional;
2. Competência coletiva: conjunto organizado das competências individuais, em uma espécie de equipe multidisciplinar; é um entrosamento com seu ambiente externo e com as pessoas que o compõe, todos com o mesmo objetivo: a sobrevivência organizacional, com a capacidade de enfrentar e minimizar os problemas da melhor forma em prol de um objetivo comum;
3. Competência organizacional: construída a partir da história da empresa, sua cultura, missão e valores; é a combinação dos conhecimentos individuais e coletivos, de seus métodos de aquisição, gestão e desenvolvimento de seu pessoal, de suas tecnologias e métodos de produção transmitidos de maneira formal e informal, de seu sistema gerencial, de seus ativos materiais e financeiros, alcançando um desempenho seguro e econômico.

2.2 Gestão por Competências

Conforme Fleury (2000), a Gestão por Competências pode ser definida como um conjunto de habilidades e atitudes que, quando integradas, pode ser utilizado estrategicamente para obter sucesso nos resultados da organização.

De acordo com Fernandes (2018), Gestão por Competências é uma área da Gestão de Pessoas que tem o objetivo de gerenciar e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores da empresa, visando a estimular os colaboradores a desenvolverem suas competências técnicas e comportamentais, pois é por meio delas que a empresa conseguirá atingir seus objetivos estratégicos.

Figura 1: As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado de Durand (2000).

Na figura 1, observa-se que a competência está interligada à prática, ou seja, o indivíduo utiliza seus conhecimentos, habilidades, atitudes, juntamente à vivência que possui na empresa para ajudar a organização a adquirir resultados melhores, com excelência.

Figura 2: Competências como fonte de valor

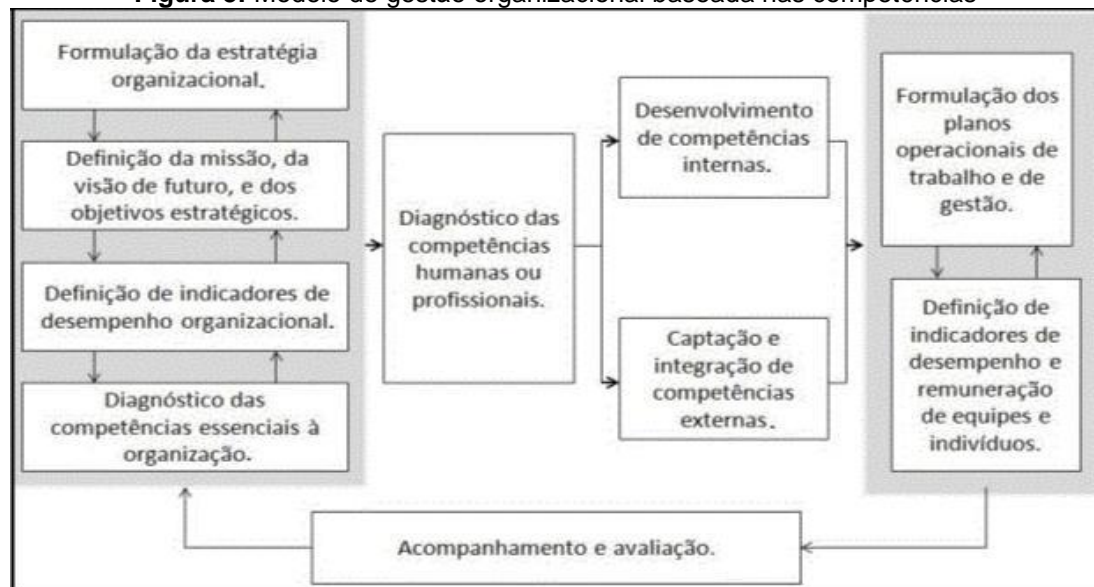


Fonte: Adaptado de Fleury & Fleury (2001).

A figura 2 demonstra que as competências e os valores dos profissionais ajudam a melhorar o desempenho da organização, sendo em realizações, relacionamentos e resultados de metas e objetivos, além de agregar valor tanto para o colaborador como para a empresa.

O conhecimento trata-se das informações que estão armazenadas na memória, que foram adquiridas ao longo da vida, tem relação com o comportamento e os julgamentos dos indivíduos; já as habilidades estão relacionadas à capacidade de colocar em prática seus conhecimentos de forma produtiva; finalmente, a atitude está interligada aos aspectos sociais relacionados ao local de trabalho (FLEURY & FLEURY, 2001).

Figura 3: Modelo de gestão organizacional baseada nas competências



Fonte: Guimarães et al (2001, apud CARBONE et al, 2006).

De acordo com os autores da figura 3, Guimarães et al (2001, apud CARBONE et al., 2006), o modelo de gestão organizacional baseada nas competências inicia-se no nível estratégico da empresa, no qual são definidos a missão, visão e os objetivos. Quando existe um planejamento estratégico voltado

à Gestão por Competências, pode-se criar indicadores de desempenho para identificar as competências necessárias com o intuito de atingir os objetivos e metas.

Dessa forma, é possível identificar as competências atuais de cada colaborador e avaliar quais delas precisam ser desenvolvidas para atingir os interesses e os objetivos da empresa.

De acordo com Gramigna (2001), as competências podem ser classificadas em quatro módulos importantes para uma organização:

1. Diferenciais: consideradas estratégias, estabelecem vantagem competitiva e são identificadas no estabelecimento da missão empresarial. São constituídas por um conjunto de capacitações que ajudam a organização a alcançar seus objetivos e resultados e fazer o diferencial do mercado.

2. Essenciais: são identificadas como de extrema importância para que a empresa alcance o sucesso e devem ser percebidas pelos clientes.

3. Básicas: necessárias para manter a empresa funcionando, são observadas no ambiente interno, estimulam o clima e a produtividade.

4. Terceirizáveis: não estão ligadas à atividade fim e podem ser repassadas a fontes externas, com maior competência e valor agregado.

Ainda conforme Gramigna (2001), a visão estrutural de um modelo de Gestão por Competências para obter sucesso necessita seguir as seguintes premissas:

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com um perfil específico;

2. Crença de que cada setor da empresa tem suas próprias características e deve ser ocupado por profissionais preparados que apresentem as competências necessárias;

3. Reconhecer que as pessoas que ocupam cargos gerenciais são responsáveis pelas oportunidades que permitem o desenvolvimento e a contratação de novos profissionais/talentos;

4. Sempre haverá demanda para desenvolvimento de novas competências e isso é essencial para a boa execução de um trabalho, agregando cada vez mais valor nas tarefas.

2.3 Gestão por Competências nas organizações

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), atualmente, as empresas realizam planejamentos vinculando apenas a alguns fatores externos como fornecedores, concorrentes, clientes, variáveis socioculturais e ambientais, e acabam não se atentando ao seu quadro funcional em termos qualitativos e quantitativos. Contudo, isso é um ponto primordial para o sucesso da organização, pois é difícil alcançar suas metas e objetivos se as pessoas não estão motivadas para cumprir seu trabalho com excelência.

Para Chiavenato (2008), as organizações necessitam de um plano de carreira voltado à Gestão por Competências humanas, visando a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos, para que consigam alcançar o sucesso.

Os recursos humanos, quando se sentem desmotivados e desvalorizados, acabam buscando outras oportunidades em organizações que já possuem um plano de desenvolvimento eficaz.

De acordo com Gramigna (2001), a aplicação da Gestão por Competências nas empresas proporciona:

1. A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
2. Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
3. A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
4. O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
5. A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Ainda de acordo com SEBRAE (2018), a diversidade de produtos e serviços ofertada no mercado é gigantesca e empresas lutam para conquistar clientes e mantê-los fidelizados, o que a cada dia torna-se mais desafiador. Se uma organização acreditar que seu quadro funcional, em todos os níveis hierárquicos, é competente, ela não alcançará seus objetivos e metas, já que isso não é o suficiente. Isso porque, para que os funcionários sejam eficientes e eficazes é necessário treiná-los em questões de conhecimentos, habilidades e tecnologias, incluindo as financeiras, comerciais e administrativas, de acordo com as necessidades existentes.

Para Chiavenato (2008, p. 240), as organizações estão preocupadas com resultados que serão alcançados em um determinado período, no desempenho e nos meios que serão utilizados para colocar, em prática, as competências individuais que cada pessoa oferece e agrega à organização, além dos fatores críticos de sucesso, ou seja, os aspectos para a empresa obter êxito e ter um bom desempenho em seus resultados. A organização tem que priorizar as competências em seus processos, como recrutamento, avaliação, treinamento e remuneração, pois é por meio deles que é possível conhecer as competências de cada indivíduo e orientá-las de acordo com as necessidades da função/cargo de maneira correta para alcançar objetivos e metas do negócio. Nesse sentido, a Gestão por Competências busca focar e valorizar os esforços e dedicações humanas, para que possam gerar as competências necessárias à realização do trabalho em busca dos objetivos e metas operacionais e estratégicos da organização (LERNER, 2002).

O SEBRAE (2018) ainda demonstra que investir no capital humano dentro das organizações é de extrema importância, pois, sem as pessoas, qualquer tecnologia não funcionará. Isso porque quem faz o sucesso/fracasso de uma empresa são as pessoas, que trazem dentro de si valores, experiências, culturas, expectativas e conhecimentos que sempre somarão dentro da organização. As pessoas têm a necessidade de integrar seus sonhos junto a projetos coletivos da organização, utilizam seus talentos em prol da empresa e são leais àqueles que as respeitam e valorizam.

De acordo com Gramigna (2001, p.05), alguns indicadores de atratividade e manutenção de talentos dentro de uma organização são:

1. Política de remuneração, na qual são realizados reajustes de salários e benefícios;
2. Oportunidade de desenvolvimento de carreiras: sendo avaliado o desempenho, meritocracia e possibilidades de crescimento e mudanças de cargos;
3. Responsabilidades: pode-se ter a possibilidade de tomada de decisões, liberdade e autonomia para realização do trabalho;
4. Ética na realização e no desenvolvimento do trabalho.

Ainda de acordo com Gramigna (2001), para a empresa reestruturar os processos e conseguir aproveitar corretamente as competências de seu quadro funcional, é necessário analisar alguns pontos, como:

1. Quem são os profissionais da empresa e quais suas habilidades;
2. A empresa possui uma estratégia que consiga aproveitar seus colaboradores e seus potenciais e suas competências;
3. Identificar os colaboradores potenciais e quais são os treinamentos necessários;
4. O que é necessário mudar para buscar novas competências;
5. Avaliar se o que foi investido em treinamentos está gerando retorno;
6. Adotar um plano para formar sucessores;
7. Implementar um sistema de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos da empresa;
8. Utilizar um sistema de remuneração que atenda às necessidades da organização e dos colaboradores.

Dessa forma, podemos verificar que as empresas precisam investir cada vez mais no capital humano, sabendo analisar corretamente quais são as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para realizar as tarefas em cada área, possibilitando reter talentos que são essenciais para os negócios, além da melhoria contínua da organização e de bons resultados.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso de implantação do programa de Gestão por Competências efetuado pela empresa de consultoria CH9 Consultores S/S Ltda, em uma cooperativa de crédito que possui uma rede de agências no interior do estado de São Paulo, com objetivo de analisar e demonstrar como esse programa foi importante para aumentar os resultados, de forma expressiva, da agência na cidade de Assis/SP.

Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que buscou informações em livros que abordam temas como Competências, Gestão por Competências, aplicabilidade da Gestão por Competências

nas organizações, além de dados do órgão SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas).

Lima (2004) destaca que pesquisa bibliográfica é a atividade para busca e consulta de fontes distintas de dados escritos, a qual tem o objetivo explícito de coletar materiais específicos ou genéricos sobre um tema/assunto, caracterizando-se pela busca realizada em livros e documentos escritos de informação importantes para desenvolver a investigação de um tema de interesse do pesquisador.

Conforme Santos (2000), a metodologia, refere-se às atividades realizadas e indispensáveis para a obtenção de dados com os quais serão descritos e analisados os raciocínios que resultarão em cada parte de um trabalho final.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Implantação da Gestão por Competências na cooperativa de crédito em Assis/SP

De acordo com o diretor de projetos da empresa CH9 CONSULTORES S/S LTDA, Piassa (2018), responsável pelo desenvolvimento e implantação da ferramenta de Gestão por Competências na cooperativa de crédito da cidade de Assis/SP, a Gestão por Competências tem como objetivo estimular o desenvolvimento dos empregados e a implementação de ações que, efetivamente, contribuam com a geração de valor sob o ponto da organização.

Visa a orientar os colaboradores sobre o que é esperado deles, estimulando o comportamento positivo e reforçando ações em conformidade com a estratégia da empresa na busca pela maximização de resultados. Dessa forma, para essa ferramenta ter resultados positivos na cooperativa, precisa ter a capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas que saibam utilizar e melhorar, a cada dia, suas competências.

Nesse sentido, Piassa (2018) orientou a cooperativa que essa ferramenta é um processo contínuo, no qual será possível direcionar ações de desenvolvimento para resultados eficazes, porém deve-se seguir alguns critérios. São eles: realizar o mapeamento das competências existentes de cada capital humano existente dentro do posto de atendimento/ agência; analisar quais são as competências necessárias dentro de cada cargo; e realizar a análise de seu desempenho, se está compatível com seu potencial, a fim de melhorar e desenvolver sua eficiência comercial.

Ainda conforme Piassa (2018), ao ano, devem ser realizadas duas avaliações dos colaboradores ativos da organização sendo: avaliação de Meio de Ciclo e a autoavaliação. Fica sob responsabilidade do superior imediato na hierarquia funcional dentro da organização/posto de atendimento, realizar a avaliação de acordo com os seguintes aspectos:

A avaliação de Meio de Ciclo avalia as competências, permite que o gestor avalie o desempenho de toda a equipe, realize ajustes de rota necessários e faça *feedbacks*, a fim de atingir os resultados coletivos. Já na autoavaliação, é realizada a análise do próprio avaliado quanto aos pontos fortes e aspectos a serem desenvolvidos que afetam seu desenvolvimento e desempenho no trabalho. Existe

também o ponto de calibração que busca equalizar discrepâncias no processo avaliativo e ajustar interpretações muito rígidas ou muito positivas da atuação dos avaliados.

As competências avaliadas são as seguintes:

1. Comunicação: o colaborador transmite as informações de maneira clara e objetiva, primando pela escuta;
2. Excelência profissional: possui domínio técnico para atuar nos processos necessários da função, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível, considerando as diretrizes internas e externas e observando os objetivos, prazos e critérios de qualidades de suas entregas;
3. Melhoria contínua: busca novos conhecimentos, melhorando, analisando e otimizando processos;
4. Foco no resultado: mobiliza esforços para o alcance de metas e resultados duradouros e concretos;
5. Trabalho em equipe: mantém bom relacionamento com a equipe e seus superiores, de maneira a integrar esforços rumo aos objetivos da empresa;
6. Foco nos clientes: foca as ações diárias no atendimento das necessidades dos clientes, atuando de forma alinhada ao negócio, cultura e valores, zelando pela identidade institucional da organização.

Piassa (2018) ainda afirma que a Gestão por Competências pode influenciar em cargos, carreiras e remunerações e, nesse sentido, essa forma de gestão possibilita que os processos gerem resultados acima do planejado e, com isso, resulte na melhoria das lacunas/gaps encontradas, potencializando a qualificação dos trabalhos e o desempenho organizacional. Os salários poderão ser classificados como:

1. Salário de Admissão: salário no início do nível salarial estabelecido para o cargo, em que, excepcionalmente, ocorrerá admissão com salário acima do previsto, em função do grau de qualificação e experiência exigida do candidato ou por contingência de mercado.
2. Salário por Promoção: o desempenho dos empregados será aferido anualmente. Há dois tipos de Promoção:
 - 1) Promoção Vertical (é a alteração do enquadramento funcional de um cargo para outro imediatamente superior, contido na estrutura de cargos e salários. Somente ocorrerá caso exista a vaga no cargo imediatamente superior);
 - 2) Promoção Horizontal (é a alteração do enquadramento funcional de um nível salarial para outro superior dentro da mesma classe salarial do cargo).

A empresa adotou também o Diário de Bordo, que é o instrumento de registro das ocorrências positivas e negativas do colaborador feitas pelo avaliador (superior imediato), na forma de histórico, servindo de base para reuniões de acompanhamento e para etapa de avaliação. Além disso, é importante o superior realizar um *feedback*, no qual ele expõe como foi o desempenho e o que pode ser melhorado (PIASSA, 2018).

Para Piassa (2018), os resultados apresentados do desempenho representam, de forma concreta e objetiva, o que o avaliado é capaz de entregar. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. Por esse motivo, o programa considera que a meta empresarial pode ser desdobrada para todos os níveis da empresa.

As metas consideradas no Processo de Monitoramento de Resultados devem ser validadas antes da contratação das metas previstas para o início de cada ciclo avaliativo, por grupo designado pela Diretoria e constituído por empregados que possuam conhecimento das atividades das áreas e dos objetivos do negócio. Esse grupo deve avaliar a relevância e tangibilidade das metas assumidas.

4.2 Análise dos processos

Nesta pesquisa, por meio de referenciais bibliográficos, foram apresentados conceitos sobre a ferramenta de Gestão por Competências e descritas as principais funções, benefícios e como se aplicam.

As competências são fontes de valor, para a empresa e para o colaborador. Dessa forma, analisamos que, quando uma organização possui a ferramenta de Gestão por Competências, ela consegue aproveitar as competências individuais, coletivas e organizacionais dos colaboradores, que se tornam mais engajados aos objetivos e metas da empresa, com mais iniciativas, proatividades e responsabilidades.

Colaboradores motivados conseguem desenvolver melhor seus conhecimentos, utilizar informações de forma mais eficiente e eficaz, reconhecendo o trabalho que desenvolve e o porquê de desenvolvê-lo, utiliza suas habilidades, técnicas e capacidade, além de ter atitudes positivas e determinação para realizar um bom trabalho e, em contrapartida, são reconhecidos por suas ações.

Quando a organização sabe classificar corretamente as competências existentes em seus colaboradores, consegue desenvolver vantagem competitiva, pois isso permite que sejam definidos os perfis necessários para desenvolver o trabalho na organização, pontua onde os investimentos são necessários, gerencia os desempenhos alcançados e conscientiza os funcionários de como são importantes para a empresa.

A cooperativa de crédito descrita no presente trabalho atua no mercado há 28 anos e está presente em 14 cidades do interior de São Paulo. Investiu na ferramenta de Gestão por Competências no ano de 2018, visando melhorar sua capacidade financeira para poder se expandir e alcançar o crescimento em âmbito nacional.

No posto de atendimento localizado na cidade de Assis/SP, essa ferramenta veio com a proposta de aproveitar o capital humano existente, compreendendo qual o perfil de cada um, verificando quais são os pontos fortes, realocando em funções mais compatíveis com os perfis para, dessa forma, melhorar o desempenho e alcançar as metas e objetivos propostos pela empresa. Resultados positivos são cobrados dessa agência, pois é uma das maiores praças comerciais existentes nessa organização, e precisa ser destaque de resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos objetivos propostos, esta pesquisa foi satisfatória ao levantar a maneira como a ferramenta de Gestão por Competências foi aplicada na cooperativa de crédito na cidade de Assis/SP.

Ao longo de dois anos, o posto de atendimento da cidade de Assis/SP conseguiu realocar os colaboradores em determinadas funções, de acordo com suas competências. Atualmente, a implantação dessa ferramenta auxiliou os objetivos esperados a serem alcançados, já que houve a redução significativa da rotatividade de colaboradores, as metas propostas foram superadas, ocorreu aumento da produtividade e houve também aumento significativo nos itens: ativo total, patrimônio líquido, operações de crédito, aumento de cooperados, além do resultado final.

Devido a esse resultado, evidencia-se que a Gestão por Competências é imprescindível para os colaboradores e para a organização. Quando o colaborador conhece os processos institucionais, bem como suas atribuições, é possível que exerça sua função de forma mais assertiva e com maior qualidade, podendo ter um maior reconhecimento por isso.

O alinhamento entre as áreas da organização deve ser integrado, uma vez que a instituição é um sistema interdependente. Cada colaborador tem papel fundamental para a empresa, por isso, executando bem o seu trabalho, está contribuindo ativamente para a concretização dos objetivos e metas.

As competências de cada colaborador precisam ser mapeadas e deverão estar alinhadas à missão, visão, aos valores e direcionamentos estratégicos da organização. A Gestão por Competências busca identificar o desenvolvimento do empregado nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, analisando esses aspectos com os comportamentos evidenciados, permitindo a identificação dos pontos fortes e dos aspectos a serem desenvolvidos ainda pelo empregado, comparando se estão de acordo com padrão proposto (comportamento esperado).

A Gestão por Competências permite a criação de metas individuais, vinculadas às necessidades do negócio, da área organizacional, as quais permitem que as entregas individuais impulsionem os resultados da empresa.

Para que a Gestão por Competências seja eficaz, as organizações precisam ter condições e instrumentos para desenvolver iniciativas e responsabilidades, espaço e tempo para treinamentos e capacitações. Com isso, pode-se obter colaboradores mais capacitados para o trabalho otimizado.

Nesse sentido, a Gestão por Competência é de extrema importância, porque trata-se de um sistema eficiente, que garante não só resultado para a empresa, por meio do atingimento de suas metas e objetivos, sendo cada dia mais eficiente e eficaz, como também o desenvolvimento profissional aos colaboradores, por meio de promoções ou melhores remunerações e reconhecimentos. O resultado positivo, portanto, advém da melhora do conjunto.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro 3ªed., 2008.
- DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000 (adaptado).
- FERNANDES, Kátia R. **Gestão por Competências: o que é, importância e como implantar definitivamente na sua organização**. 2018. Disponível em <<https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-por-competencias/>>. Acesso em 10 de maio de 2020.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*. Especial, 2001
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e gestão dos talentos**. São Paulo. (2001)
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. *Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações*. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216-230.
- KIRSZENBLATT, Cezar; AGUIAR, Marcelo; GODOY, Mara; MAGALHÃES, Ursula, ARESTA, Marta; FERNANDES, Bruno; MENDES, Alessandro; CABRAL, Léo. **Relatório de inteligência**. 2018. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Sebrae_Fitnal_Set2018_Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%A2ncias.pdf>. Acesso em: 17 maio de 2020.
- LERNER, W. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global, 2002.
- LIMA, Manolia Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PIASSA, Carlos H. **Programa de gestão por competências**. São Paulo (2018).
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente et al. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- ZARIFIAN, F. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.