

O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

THE PEOPLE MANAGEMENT MODEL BY COMPETENCIES FOR THE ENGAGEMENT OF EMPLOYEES IN A CREDIT COOPERATIVE

Tainá Caroline dos Reis Pohren*
Cristiane Froehlich**

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar a contribuição do modelo de gestão de pessoas por competências para o engajamento dos colaboradores de uma cooperativa de crédito do Vale do Sinos e Serra Gaúcha. Os instrumentos de coleta utilizados foram roteiro de entrevista, questionários e documentos internos. Os principais resultados mostram que o modelo de gestão de pessoas por competências implementado na organização contribuiu para o alinhamento das competências individuais e organizacionais. E, verificou-se que este modelo contribuiu para o engajamento dos colaboradores. A pesquisa apresenta contribuições empíricas sobre as etapas de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências em uma organização financeira. Embora o tema gestão por competências não seja recente, no contexto brasileiro ainda há um campo que precisa ser desvelado, assim, o manuscrito apresenta uma contribuição para o campo ao contextualizar o caso em uma cooperativa de crédito.

Palavras-chave: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Engajamento. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the contribution of the people management model by competences for the engagement of employees of a credit cooperative in Vale do Sinos and Serra Gaúcha. The collection instruments used were an interview script, questionnaires and internal documents. The main results show that the competency-based people management model implemented in the organization contributed to the alignment of individual and organizational competencies. It was found that this model contributed to employee engagement. The research presents empirical contributions on the stages of implementation of the people management model by competences in a financial organization. Although the topic management by competences is not recent, in the Brazilian context there is still a field that needs to be unveiled, thus, the manuscript presents a contribution to the field by contextualizing the case in a credit union.

Keywords: People Management Model by Competencies. Engagement. Credit cooperative.

* Universidade Feevale. tainadosreis@hotmail.com

** Universidade Feevale. cristianefroehlich@hotmail.com

Introdução

O modelo de gestão de pessoas por competências (MGPC) proposto por diversos autores, de um modo geral, é definido como um modelo estratégico que decide as competências da empresa e dos trabalhadores, para que juntos consigam seguir na mesma direção para atingir resultados (FERNANDES; FLEURY, 2007). As competências devem estar intimamente ligadas com o propósito, com as estratégias e os objetivos organizacionais.

Desse modo, o MGPC tem conquistado espaço nos últimos anos em virtude das mudanças enfrentadas pelas organizações, avanços tecnológicos e competitividade no mercado profissional, com isso, passou a ser considerado um modelo estratégico que auxilia nas decisões das empresas, bem como a área de gestão de pessoas. As organizações ao construírem ou atualizarem os seus modelos de gestão de pessoas devem estar atentas ao conceito de competências que irá dar suporte para o modelo, necessitam assegurar a incorporação das estratégias ao modelo, ainda precisam dedicar tempo adequado para elaborar e implementar o modelo conforme às suas necessidades para evitar o desalinhamento das competências individuais das competências organizacionais (FERNANDES; BITENCOURT; COMINI, 2021).

A literatura não apresenta uma homogeneidade quanto a estrutura dos MGPC. Embora o tema gestão por competências não seja recente, no contexto brasileiro ainda há um campo que necessita ser desvelado, assim, este artigo contribui para o campo ao contextualizar o caso em uma cooperativa de crédito, situada na Região do Vale do Rio do Sinos e Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul. A organização é uma instituição sólida no mercado financeiro com área de atuação em 21 municípios gaúchos, com 41 agências e 596 colaboradores.

O estudo também busca elencar as contribuições do MGPC para o engajamento, que se trata de uma condição para melhorar o desempenho individual e organizacional. De acordo com Obregon *et al.* (2016), o engajamento no trabalho é reconhecido em pessoas que se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante seu trabalho. Os trabalhadores engajados dispõem de mais esforços por haver identificação para com as atividades que realizam.

Dessa forma, é possível fazer a menção de que o MGPC, quando bem desenhado seu escopo e alinhado com a estratégia e o propósito da organização, pode ser um modelo de gestão eficaz e contribuir para o engajamento. Gramigna (2012) e Baptista (2006)

citam como vantagens desse modelo, o aprendizado coletivo, o aumento de produtividade, a melhora no clima e engajamento e a retenção de talentos. Promover o engajamento é desafiador, exige ética, muito trabalho e transparência. Entretanto, as empresas que conseguem conquistá-lo têm resultados positivos, como um ambiente altamente produtivo, líderes que inspiram, melhores resultados, retenção de talentos e profissionais comprometidos não somente com suas tarefas, mas com a organização (PARODI, 2015).

Diante desta contextualização, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: De que forma o modelo de gestão de pessoas por competências contribui para o engajamento dos colaboradores? O objetivo do estudo é analisar a contribuição do modelo de gestão de pessoas por competências no engajamento dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito do Vale do Sinos e Serra Gaúcha.

A pesquisa apresenta contribuições empíricas sobre as etapas de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências em uma organização financeira, e as contribuições desse modelo para o engajamento dos colaboradores.

1 Gestão de pessoas por competências e o engajamento

Um dos temas da área de administração que tem transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata sobre o conceito de competência e de sua “apropriação no espaço organizacional” (DUTRA, 2017). Assim, a gestão por competências é um modelo que tem recebido destaque no meio acadêmico e organizacional pelo fato de aproximar a área de gestão de pessoas com as estratégias (NARDES *et al.*, 2021). O MGPC no Brasil tem sido adotado há pouco tempo, contudo tem despertado o interesse dos profissionais da área de gestão visto que, um modelo bem executado, pode gerar um aumento significativo nos negócios da empresa (DERROSSO; BOEWERK, 2017).

As competências organizacionais são desenvolvidas sob o ponto de vista estratégico da organização. Entretanto, não são desenvolvidas por uma tomada de decisão, ou por um plano já definido, dependem de um conjunto de medidas, processos, atividades e pessoas, as quais são desenvolvidas ao longo dos anos da organização (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013). As competências organizacionais “exercem papel importante para o estabelecimento e desenvolvimento da estratégia

corporativa, e é por meio delas que os recursos e as capacidades são utilizados com o objetivo de aumentar a competitividade” (NASCIMENTO *et al.*, 2017, p. 72).

Após conceituar competências organizacionais, avança-se para as competências individuais, definidas por Bitencourt (2001) como um processo contínuo de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se autodesenvolvem a partir da interação com outras pessoas no ambiente profissional, familiar, e grupos que socializa, buscando sua capacitação e adicionando valores a si próprio (autorrealização) e à sociedade.

Em complemento, Dutra (2017) evidencia que as competências individuais são fundamentais para caracterizar as expectativas da organização com às pessoas. Mas também sinaliza que não se pode pensar em competências individuais de forma genérica, e sim atreladas às competências da organização, ou seja, as entregas das pessoas devem estar focadas ao que é essencial para a organização. Dessa forma, as pessoas estarão mais orientadas no desempenho de suas tarefas, bem como no seu desenvolvimento e crescimento na sua carreira profissional.

Nessa mesma linha de discussão, Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 48) evidenciam a ligação entre as competências organizacionais e individuais, sob três modos: 1) “As competências individuais dão forma às competências organizacionais e as sustentam”; 2) “As competências organizacionais servem de parâmetro para a seleção e para o desenvolvimento das competências individuais”; 3) “As competências organizacionais e individuais influenciam-se mutuamente e precisam estar alinhadas a fim de contribuir para a vantagem competitiva da organização”. Desse modo, é possível compreender que com o alinhamento das competências individuais e organizacionais a empresa se aproxima e concretiza o alcance para a maximização de seus resultados.

O MGPC permite que os colaboradores tenham uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para executar determinada função, para posteriormente traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador, gerenciando os conhecimentos de forma eficaz (DERROSSO; BOEWERK, 2017). Ghesla (2016, p. 28) salienta que a gestão por competências “faz a integração entre importantes áreas da organização, que vão muito além do desempenho, da personalidade do indivíduo e da tarefa isolada que ele executa”. Para que esse modelo seja aproveitado, a organização precisa saber quais resultados quer alcançar a longo prazo, por meio de uma estratégia coerente para atingir os propósitos traçados (DERROSSO; BOEWERK, 2017).

Zarifian (2003) sugere um MGPC com seis etapas: 1) Determinar a estratégia da organização, pois é através dela que se dará as orientações sobre as competências a serem desenvolvidas; 2) Especificar as macro escolhas da organização, ou seja, as escolhas que materializam a estratégia; 3) Estabelecer a filosofia da competência definindo os seus princípios; 4) Desenhar as grandes áreas de competências, com base em três eixos, competências de profissão, organizacionais, e as relacionadas ao cliente; 5) Realizar uma análise com o público envolvido e construir competências que são mobilizáveis; 6) Validar as áreas das competências e hierarquizar os níveis que irão interferir nos salários. A Tabela 1 apresenta as etapas para implementação do MGPC.

Tabela 1- Etapas para implementação do MGPC

Etapa	Descrição
Conscientização e comprometimento da direção da Empresa	Mostrar à direção da empresa os benefícios e impactos em relação às estratégias organizacionais, ou seja, o que agregará aos resultados da organização, alinhados ao planejamento estratégico.
Cronograma das etapas da implantação	Para obter sucesso na implantação do modelo, é necessário um bom planejamento do cronograma de ações. Para isso o RH deve promover reuniões com os gestores para compartilhar no que consiste o modelo, bem como, as facilidades e possíveis dificuldades durante o processo.
Capacitação dos envolvidos	Elaboração de capacitações para sensibilizar a todos os envolvidos sobre os conceitos e práticas do modelo.
Definição das competências do negócio da empresa	Mapeamento e validação das competências que estejam alinhadas com a missão, visão e valores, com o planejamento estratégico.
Definição das possibilidades de carreiras e das funções necessárias	Mapeamento e definição das estruturas organizacionais internas, possibilidades de carreiras e das funções necessárias.
Mapeamento das competências das funções atuais	Mapeamento das funções por meio de entrevistas com a equipe, para identificar a situação atual em termos de competências.
Validação das competências das funções e desenho dos mapas de competências	Nessa etapa realiza-se o cruzamento e a análise das funções com as competências validadas para definir quais serão as competências do perfil de cada função.
Construção das faixas salariais das funções e políticas de remuneração	Definição de estratégias de remuneração para as funções, considerando a retenção de talentos. Elaborando faixas salariais, podendo ser vertical ou horizontal.
Um sistema de gestão via <i>software</i>	Disponibilização de um <i>Software</i> de gestão, ou criar um modelo interno junto à área de tecnologia, para que possam ser inseridas todas as informações coletadas as etapas anteriores em um banco de dados.
Identificação das competências dos funcionários	Essa etapa verifica o nível de competências que o funcionário possui e quais competências serão necessárias desenvolver para atender o perfil da função. Um dos métodos utilizados é a avaliação 360°.
<i>Feedback</i>	O <i>feedback</i> é um recurso de aprendizagem individual e coletiva, pois permite elogiar o que está bom e corrigir / ajustar o que pode ser melhorado, por meio de um plano de ação elaborado na conversa pelo gestor e o avaliado.
Identificação dos talentos internos	Identificação dos funcionários que superam as competências exigidas pela função, podendo se candidatar para uma nova oportunidade (nova função).
Desenvolvimento das Competências dos funcionários	Planejamento e organização, junto as gerências, de programas de desenvolvimento e monitoramento da eficácia desses programas.
Mensuração de indicadores	Mensurar e monitorar os indicadores estabelecidos nas primeiras etapas, analisando as informações, comparando o previsto com o realizado, podendo desenvolver novas competências buscando atender às estratégias da organização.

Fonte: Adaptado de Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013)

Essas são as principais etapas para implementação do MGPC. Para que haja aceitação dos colaboradores é necessário demonstrar os benefícios para dar sentido, além disso, o modelo não pode ser algo fixado desde o início, deve estar aberto a ajustes e melhorias à medida que tais forem identificadas (HENKLAIN *et al.*, 2016). Enfim, aplicar um MGPC, exige inicialmente clareza da estratégia e propósito da organização, e dos atributos de seus colaboradores para que assim se possa construir as competências da organização juntamente com as individuais. Dessa forma, a organização poderá alcançar os objetivos, reter os colaboradores engajados e ainda obter vantagem competitiva.

O engajamento está ligado às características pessoais do indivíduo e ao envolvimento no trabalho. Nesse sentido, Parodi (2015) defende que, para a construção de uma equipe altamente engajada, as características de personalidade da pessoa, como otimismo, automotivação, sentido de pertencer e influenciar, autoestima elevada são essenciais, pois o engajamento não depende somente da empresa e da liderança.

Desse modo, para Bakker e Demerouti (2008), o engajamento está relacionado a três dimensões: a primeira é vigor, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; a segunda é dedicação, que se refere a estar profundamente envolvido no trabalho, com significado, entusiasmo e desafio; e a terceira é a absorção, que indica alto nível de concentração, no qual o tempo no trabalho passa despercebido.

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) afirmam que, para reconhecer o engajamento no trabalho, o primeiro passo é analisar três aspectos presentes nesse conceito, sendo eles: (1) a vitalidade, composta pela confiança, energia, fortalecimento e vibração, e o não desencorajamento das atividades que realizam; (2) a dedicação, demonstrando quando os colaboradores se importam e atribuem um significado ao trabalho no dia a dia, sentem orgulho e são entusiasmadas; e (3) a concentração, se as pessoas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, se sentem imersas e obtêm prazer no que fazem a ponto de esquecer do tempo.

É possível identificar três tipos de profissionais nas organizações, sendo o primeiro deles: (1) os funcionários ativamente engajados, os quais fazem além do solicitado, são apaixonados pelo propósito da organização, representam a marca nas redes, contribuem com novas ideias, se adaptam a mudanças, e acreditam no futuro da empresa. Na média escala, encontram-se (2) os funcionários ambivalentes, que só realizam o que os é solicitado, demonstram pouca energia, não demonstram entusiasmo, trabalham pelo salário, agem sob sobrevivência, se sentem insignificantes. E, por fim, (3) os ativamente desengajados, que estão insatisfeitos, agem de forma negativa, focam nos

problemas da organização e disseminam isso aos colegas, causam, por muitas vezes, prejuízos à organização e difamam seus superiores internamente e externamente (SHERIDAN, 2013).

Por meio dessas definições, é possível compreender que o engajamento é essencial para construção e manutenção deste laço do profissional com a empresa, com o sentimento de pertencimento, propiciando um ambiente mais produtivo e eficiente (PARODI, 2015). Existem diversas possibilidades para se promover o engajamento, mas algumas condições, conforme Neto *et al.* (2013), são indispensáveis: 1) Abertura para o diálogo entre indivíduos e os dirigentes, assim como para exposição de ideias e sugestões; 2) Objetivos entre organização e o indivíduo devem ser compatíveis; 3) Avaliação do desempenho do indivíduo; 4) Rede de relacionamentos e compartilhamento do conhecimento, por meio de uma ligação dinâmica, agregam conhecimentos e informações entre si.

Na visão de Maylett (2019), são cinco chaves que destravam o engajamento no trabalho: 1) Significado: existe um propósito além das atribuições, metas e objetivos; 2) Autonomia: permite que a pessoa encontre seu melhor desempenho, moldando o trabalho e o ambiente a seu favor; 3) Crescimento: estímulos e desafios para novos aprendizados e acelerar o crescimento profissional; 4) Impacto: ver os resultados positivos da equipe e da empresa, e como os alcançaram; 5) Conexão: sentimento de pertencer a uma mesma cultura que forma um time único.

Bem (2013) sugere um modelo conceitual baseado em perguntas e respostas, com o intuito de provocar o diálogo entre o gestor e seus colaboradores para gerenciar o engajamento da equipe. O modelo apresenta seis elementos fundamentais: 1) Identificação relacionada aos valores da organização; 2) Função atribuída às responsabilidades e tarefas do indivíduo; 3) Desempenho como consciência do papel que exerce; 4) Oportunidade de falar relacionando a um *feedback*, seja ele formal ou informal; 5) A estratégia e metas, ou seja, estar alinhado com a organização e a transparência nas informações; e 6) Suporte no sentido de ter o apoio para quando necessário na organização. Com isso, é possível compreender que valores pessoais, relacionamento humano, liderança e propósito da organização andam em sintonia com a busca contínua pela promoção de engajamento.

Diante disso, é possível compreender que a participação de toda a organização propicia um ambiente engajado. Além disso, não adianta somente o indivíduo possuir as competências individualmente para alcançar os resultados, torna-se necessário construir

uma equipe que possua várias competências distintas e que se complementam, formando um ambiente que solucione problemas, gere mudanças e transforme essas competências em elementos positivos para alcançar os resultados. Por isso, a importância da implementação de um MGPC para promoção do engajamento dos colaboradores.

Com base nas definições abordadas é importante relacionar os conceitos: “modelo de gestão de pessoas por competências” e “engajamento”. Nesse sentido, Gramigna (2012) cita como vantagens de uma equipe gerida por este modelo de competências: 1) A estratégia contribui para o aprendizado coletivo, pois a troca de informações e de experiências é inevitável quando as pessoas trabalham juntas; 2) Gestão do conhecimento se torna parte da cultura do grupo; 3) Estimula-se a cooperação, diminuindo práticas de competição interna; 4) Aumento de produtividade, melhora no clima do trabalho e engajamento; e 5) Atendimento de qualidade e personalizado ao cliente.

Baptista (2006) comenta que o modelo surge como um fator motivacional, de engajamento e retenção de talentos, pois incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Além disso, ganha-se uma atenção maior nos aspectos de integridade física, psíquica e social do profissional. Enquanto Ghesla (2016) complementa que gera uma evolução no desenvolvimento das pessoas e grupos, maior engajamento, comprometimento e transparência. Silva (2019) destaca que o MGPC se mostra fundamental para uma empresa contemporânea que quer se tornar competitiva no mercado, além de ser uma forma de desenvolver competências, atrair novos colaboradores competentes e engajados.

2 Método

A pesquisa classifica-se em um estudo de caso, descritivo, qualitativo e quantitativo. Utilizou-se o estudo de caso como procedimento técnico, pois segundo Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

A unidade de estudo consiste em uma cooperativa de crédito situada no Vale do Sinos e Serra Gaúcha no Estado do Rio Grande do Sul, instituição sólida no mercado financeiro, fundada em 1902, inspirada em um modelo alemão de cooperativismo. Possui área de atuação em 21 municípios gaúchos, com 41 agências e 596 colaboradores.

Os participantes de pesquisa foram três colaboradoras da área de gestão de pessoas escolhidas por estarem em contato direto com o MGPC. Uma delas foi entrevistada por

meio do roteiro de entrevistas via *Skype* e as outras duas colaboradoras responderam as mesmas perguntas presentes no roteiro de entrevista, no entanto, via questionário enviado por e-mail.

Os demais participantes são os 596 colaboradores da cooperativa de crédito. Do total do universo, a amostra do estudo é representada por 101 colaboradores, que responderam à pesquisa no prazo de coleta.

O primeiro instrumento elaborado foi o roteiro de entrevista composto por 15 perguntas organizadas da seguinte forma: perguntas 1 a 5 destinadas para conhecer o perfil do entrevistado (a); perguntas 6 a 8 elaboradas com base no referencial teórico para entender o novo modelo de competências implementado no início de 2020. As perguntas 9 a 12 foram baseadas nos autores Carbone *et al.* (2009), Baptista (2006), e Maylett (2019) a fim de conhecer qual foi a participação do entrevistado na implantação do modelo, e os benefícios proporcionados. E por fim, as perguntas 13 a 15 visam entender o que a empresa espera alcançar com o modelo de gestão de pessoas por competências. Este roteiro foi válido por uma professora especialista no tema.

O roteiro de entrevista foi aplicado a uma colaboradora, identificada na análise como Entrevistada 1, atua na organização como parceira de negócios com foco na gestão de pessoas. A entrevista ocorreu via *Skype* com duração aproximada de uma hora, foi gravada e na sequência transcrita.

Em virtude do momento vivenciado com a pandemia (Covid-19), o roteiro de entrevista foi transformando em um questionário com as mesmas perguntas, o envio foi feito via *e-mail* para duas colaboradoras, identificadas no estudo como Respondentes 1 e 2. O questionário foi enviado em 01 de março de 2021. A Respondente 1 atua como parceira de negócios com foco na gestão de pessoas. A Respondente 2 atua na área da gestão de pessoas, com foco nos meios de comunicação.

O questionário enviado para os 596 colaboradores foi organizado em três blocos. O Bloco A composto por seis perguntas destinadas a conhecer o perfil respondente. O Bloco B, composto por perguntas de múltipla escolha voltada para as competências com base em Cardoso (2009), utilizando uma escala de resposta de cinco pontos, discordo totalmente, discordo, nem discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente. O Bloco C apresentou perguntas que relacionavam o MGPC e o engajamento.

O questionário foi enviado em 16/03/2021 como pré-teste via *WhatsApp* para quatro colaboradores escolhidos sob critérios: Diferenciação de cargos e experiência em trabalhos acadêmicos: 1) uma gerente administrativa financeira e um gerente de negócios

Agro; 2) uma líder de agência; 3) uma gerente de negócios Pessoa Física. Na aplicação do pré-teste, os respondentes sugeriram algumas alterações e após a realização dos ajustes, o questionário oficial foi enviado dia 20/03/2021 via *WhatsApp* para grupos focados, como dos agentes do clima, agentes de desempenho e líderes para que enviassem às suas agências. O período de coleta deste instrumento se encerrou em 30/04/2021, e obteve-se o retorno de 101 respondentes.

A coleta das informações nos documentos internos foi realizada em março e abril de 2021, na ferramenta de consulta da organização que possui os documentos sobre o processo de implementação do novo modelo de competências e descrição das competências.

Os dados após serem coletados, passaram pelo processo de análise e interpretação, os quais foram tabulados, resumidos, organizados e apresentados, para assim possuírem significado, utilizando a análise de conteúdo e a teoria abordada no referencial teórico (GIL, 2019). A pesquisa contou com análise de conteúdo qualitativo e análise descritiva de frequência e percentuais, para esta análise os dados coletados foram transferidos para o Excel para facilitar a tabulação e organização deles, por meio de tabelas.

3 Resultados e Discussões

A organização em estudo, ao longo de sua trajetória passou por diversas transformações, contudo, desde sua essência, valoriza seu capital humano, considerando as pessoas o centro do negócio (E1, 2021). No período de 2013 ao início de 2019, as competências que vigoravam na organização foram: trabalho em equipe e cooperação; relacionamento; foco no resultado; flexibilidade; e conhecimento técnico; que eram avaliadas de modo formal sob uma escala: não atendeu, atendeu parcialmente, atendeu integralmente, e superou. Entretanto, não havia a cultura e prática de *feedbacks* constantes (E1). Após o diagnóstico da necessidade de desenvolver novas competências devido o novo alinhamento estratégico, no início de 2019 deu-se início ao projeto de implementação do novo modelo de competências ao longo de seis meses, com o apoio de uma consultoria externa (Tabela 2).

Tabela 2 – Etapas do projeto de competências da organização

Etapas	Ações
1	Mergulho e diagnóstico em números: Realizada com cinco centrais, 174 colaboradores, 67 profissionais da área de gestão de pessoas, 144 gestores, 40 executivos, totalizando 425 pessoas que foram ouvidas.
2	Benchmarking: Composta por uma pesquisa aprofundada sobre as tendências do mercado (transformação digital, mercado financeiro, futuro do trabalho, habilidades do futuro, modelos de gestão) e contato direto com o mercado sobre temas do projeto, competências e gestão de desempenho. Para esta etapa foram realizadas entrevistas com 6 especialistas e 9 empresas referência.
3	Mapeamento dos comportamentos: Elencados 597 comportamentos desejáveis, 218 comportamentos indesejáveis, 79 macro categorias considerando todos os mapeamentos. Nesta etapa foram ouvidas 4 centrais totalizando 108 pessoas, e a participação de 4 consultores.
4	Concepção colaborativa: Composta por 6 centrais e em média 30 pessoas imersas originando 15 competências comportamentais, 4 eixos temáticos (cooperativismo, transformação, pessoa e negócio), 2 competências <i>core</i> (comum a todos). E presentes 5 consultores que desenharam 20 necessidades obrigatórias, seis necessidades sobre aspectos culturais e 10 necessidades desejáveis. Nessa etapa estiveram 45 pessoas presentes no <i>showcase</i> e transmissão online para 216 pessoas.
5	Fase “teste”: Escolha de 7 das 15 competências desenhadas que se adequassem a realidade da organização por meio da construção coletiva de todos os colaboradores, diretoria/ gerência executiva e gestão de pessoas. As competências foram implementadas em 2019 inicialmente aos colaboradores que atuavam na Sede da organização, foram consideradas as competências como instrumento de avaliação evoluindo do modelo de avaliação 180° para 270° graus.
6	Implantação: Início de 2020 o modelo foi implementado em todas as agências da cooperativa. colaboradores.

Fonte: Elaboração própria com base em documentos e entrevista (2021)

A Tabela 2 apresentou as etapas do modelo de competências da empresa, descrevendo a construção das competências e suas fases de implementação na organização relacionando-o com as etapas propostas por Zarifian (2003) e Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), é possível identificar etapas semelhantes, exemplificadas a seguir: 1) A etapa três de Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), sobre definição das competências do negócio da empresa, e a etapa quatro de Zarifian (2003), desenho das grandes áreas das competências, sugerem três eixos e relacionam-se com a etapa quatro da empresa, destinada a concepção colaborativa e a definição dos 4 eixos temáticos (cooperativismo, transformação, pessoa e negócio); 2) Etapa 5 de Zarifian (2003) sugere uma análise com o público envolvido e a construção de competências mobilizáveis, o que nota-se na etapa cinco da empresa, com a aplicação de uma fase teste para uma parcela dos colaboradores para na sequência implementar para todos; 3) A etapa doze de Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) indica a mensuração de indicadores, realizada pela organização por meio da avaliação 270° graus (etapa cinco).

O modelo da organização está diretamente atrelado ao seu planejamento estratégico, sustentado sob quatro pilares (E1, 2021). A organização definiu as seguintes competências de gestão e individual:

Tabela 3 – Competências de gestão e individual

Competências de Gestão	Descrição
Comunicação que aproxima	Líder que se comunique de forma simples, clara e transparente, pratique a escuta ativa, cultive a confiança, proponha alternativas construtivas, que interaja e se conecte com pessoas de dentro e fora da organização.
Liderança transformadora	Busca por líderes com ações mais humanas, agindo genuinamente para despertar o potencial transformador de cada um, demonstrando confiança, facilitando a comunicação, inspirando, motivando e engajando as pessoas em prol do propósito e objetivos comuns.
Competências comuns a todos os colaboradores	Descrição
Vai lá e faz	Relacionada ao agir, ser proativo, ter foco e disciplina, auxiliando em atividades extras as suas tarefas diárias, e adaptar-se rápido às mudanças.
Entender para atender	Relacionada ao atendimento com o associado, buscando oferecer a solução certa na hora certa, compreendendo suas necessidades, e manter um relacionamento acompanhando as entregas.
Inteligência emocional	Espera que o colaborador atue de forma equilibrada diante dos desafios e pressões, com aberturas para <i>feedbacks</i> e saiba receber críticas construtivas, exercitando também a escuta ativa.
Essência cooperativista	Visa viver o cooperativismo com o propósito da organização, participando de ações que promovam o desenvolvimento da comunidade e do sistema cooperativo, praticando-o dentro e fora da organização
Ousadia criativa	Incentiva atitudes criativas e empreendedoras, novos pensamentos, escutando novos pontos de vista, chegando a soluções certas pelo caminho da experimentação.

Fonte: Documentos da Cooperativa (2021)

A E1 explicou que no ano de 2020 eram três competências de gestão (comunicação que aproxima; desenvolver pessoas; e inteligência emocional). A partir de 2021 após uma redefinição das competências alinhadas ao mapa estratégico 2021-2023 foram definidas duas de gestão (comunicação que aproxima e liderança transformadora) com o intuito de horizontalizar a hierarquia para alcançar competências comuns a todos. O modelo de gestão de pessoas por competências engloba desde a contratação de profissionais, desenvolvimento dos colaboradores visando a aprendizagem e evolução contínua, a cultura do *feedback*, e entrega da estratégia (E1, R1, R2).

Após apresentar o projeto, as etapas de implementação e as competências do modelo, a Tabela 4 aborda os processos contemplados no modelo de gestão de pessoas da organização.

Tabela 4 – Modelo de gestão de pessoas por competências da organização

Processo	Descrição
Recrutamento e seleção	Na entrevista do colaborador é realizado o chamado “Fit cultural”, ou seja, identificado se o candidato possui os valores da organização por meio de perguntas e questionários. Acredita-se que a cultura vem internalizada no candidato, enquanto as competências podem vir a desenvolver.
Avaliação de desempenho	<p>A avaliação de desempenho possui uma ferramenta utilizada por grandes corporações, <i>Elofy</i>, estimulando a cultura do <i>feedback</i> contínuo e o elogio. É uma ferramenta moderna com aspectos de uma rede social para que o colaborador visualize a avaliação com leveza, oportunidade de crescimento e a utilize para interagir, elogiar colegas e registrar suas evidências ao longo do ano.</p> <p>A avaliação de desempenho do colaborador é focada integralmente nas competências, sendo os objetivos (indicadores) da organização de alcance por todos os colaboradores. A organização possui um detalhamento de comportamentos desejáveis e não desejáveis de acordo com cada competência, utilizado como base as evidências registradas pelos colaboradores e gestores.</p> <p>A avaliação da organização é a 270°. Existe o colegiado composto por três colaboradores, como premissa a participação de um parceiro de negócios da gestão de pessoas e um gerente da agência. O colegiado tem a finalidade de equalizar a régua de entendimento da avaliação entre os gestores, subsidia melhor o gestor com perguntas para <i>feedback</i> posterior e permite conhecer e gerenciar os potenciais da cooperativa. Para o colaborador ser elegível ao benefício da pós-graduação por exemplo, além do tempo mínimo exigido da empresa, é necessário ter o conceito de Gestão do Desempenho #mandou bem ou #arrasou.</p> <p>A gestão de desempenho em síntese é composta pela: autoavaliação do colaborador, avaliação do gestor ao colaborador e avaliação do colaborador sobre o gestor. A avaliação é realizada formalmente ao final do ano, por meio do registro de evidências registradas ao longo do ano e atribuição de uma nota composta pela escala:</p> <p>#Arrasou (1,11 a 1,20) - Pratica o comportamento além do que é esperado, sendo referência no comportamento aos colegas.</p> <p>#Mandou bem (1,00 – 1,10) - Pratica o comportamento esperado em todas as situações do dia a dia.</p> <p>#Quase lá (0,80 – 0,99) - Está em desenvolvimento, praticando o comportamento esperado em algumas situações.</p> <p>#Precisa evoluir (0,01 – 0,79) - Precisa evoluir aplicando na prática os comportamentos descritos.</p>
Treinamento e desenvolvimento	Plano de desenvolvimento individual, é utilizado como ferramenta para ver o que o colaborador precisa desenvolver com relação as competências. Existem duas plataformas de educação corporativa para o colaborador desenvolver e adquirir novos conhecimentos, com abordagem em conhecimentos técnicos e crescimento individual. Treinamentos contínuos com foco nos segmentos de atuação.
Remuneração	É baseada em meritocracia.
Monitorar	Com a implantação do novo modelo, a organização tem estimulado constantemente a inovação e protagonismo, facilitando e desburocratizando processos. A organização em análise por ser uma instituição financeira, a avaliação anterior era atrelada ao atingimento de metas divididas por agências. Com o novo modelo, a organização extinguiu as metas numéricas, e criou dois indicadores uniformizados e iguais a todas as agências e sede, um com foco na satisfação do associado (<i>NPS- Net Promoter Score</i>) pesquisa realizada por empresa terceirizada a partir de contatos com os associados para avaliarem a instituição, e resultado da cooperativa como um todo sem divisões por agência, visando velocidade, ampliação de mercado e entrega da sua estratégia e propósito.

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos e entrevista (2021)

A partir dos dados apresentados na Tabela verifica-se que o modelo de gestão de pessoas por competências da cooperativa possui ações relacionadas com os processos de gestão de pessoas de forma interligada. Ao relacionar a teoria com o modelo adotado pela organização pode-se identificar a ligação com a estratégia da empresa. Becker e Nicacio (2012) relatam que a aplicação do modelo é fundamental para a empresa ter continuidade no mercado, pois é por meio das pessoas, que são os alicerces das organizações, que a empresa atinge seus objetivos organizacionais, visto que, utilizam suas capacidades, habilidades, experiências, e conhecimentos como recursos para alcançar seus objetivos.

Dando continuidade, buscou-se então verificar a perspectiva dos colaboradores sobre o modelo de gestão por competências e o engajamento. Nesta etapa do trabalho apresenta-se o perfil dos 101 colaboradores que responderam ao questionário e a perspectiva deles sobre as competências da organização. Foi possível identificar a predominância feminina, correspondendo a 82,2% das respostas coletadas. Com relação a faixa etária, o maior número de respondentes tem entre 26 e 35 anos, representando 56,4% das respostas e 62,3% possuem especialização ou MBA. Pode-se verificar que o tempo de empresa é misto, o maior número de respondentes concentra-se com tempo de atuação nas faixas de 0 a 3 anos (29,7%), 8 a 11 anos (25,7%), e 4 a 7 anos (21,8%).

As respostas coletadas abrangem os colaboradores das áreas comercial, funcional e administrativa da organização, visto que, 40,6% são gerentes de negócios segmento pessoa física, pessoa jurídica ou do agronegócio; 20,8% caixa, assistente administrativo, assistente de atendimento, assistente de negócios, estagiário e itinerante. Ainda se obteve 14,9% das respostas de líderes de agências, 15,8% colaboradores da sede da cooperativa de diferentes áreas, e 7,9% gerente administrativo financeiro ou coordenador financeiro administrativo.

A Tabela 5 apresenta o ponto de vista dos colaboradores sobre as competências da organização.

Tabela 5 - Perspectiva dos colaboradores sobre as competências

Afirmção	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
As competências estão diretamente ligadas ao propósito e ao planejamento estratégico e, são essenciais para alcançar a estratégia da organização.	2%	1%	1%	32%	64%
Me identifico e tenho clareza das competências definidas pela organização.	2%	0%	0%	41%	57%
As competências maximizam os resultados da organização e contribuem para obter vantagem competitiva.	2%	1%	3%	45%	49%
As competências são visíveis e aplicáveis nas minhas tarefas e condutas.	2%	0%	8%	41%	49%
As competências: Vai lá e faz; Entender para atender; Comunicação que aproxima; Inteligência emocional; Essência cooperativista; Ousadia criativa; e Liderança transformadora, proporcionam um maior engajamento.	2%	1%	0%	38%	59%
A avaliação de desempenho com base nas competências proporciona uma soma de benefícios: <i>feedback</i> personalizado e realista, autoconhecimento, autocrítica, melhoria contínua e autodesenvolvimento.	2%	0%	2%	33%	63%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com base nas respostas da Tabela 5, de modo geral, os respondentes concordaram e concordaram totalmente com as afirmações. Na afirmação 1: “As competências estão diretamente ligadas ao propósito e ao planejamento estratégico e, são essenciais para alcançar a estratégia da organização”, foram 64 concordo totalmente e 32 concordo. As respostas estão alinhadas com o proposto por Coda (2016) quando cita que as competências devem estar intimamente ligadas com o propósito, com suas estratégias e objetivos organizacionais.

A afirmação 2, “me identifico e tenho clareza das competências definidas pela organização”, obteve 57 respostas concordo totalmente e 41 concordo. Sobre este aspecto da clareza das competências, a visão de Derrosso e Boewerk (2017) se aplica, pois comentam que o modelo de gestão por competências permite que os colaboradores tenham uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para executar determinada função, para posteriormente traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador, gerenciando os conhecimentos de forma eficiente e eficaz.

Em continuidade, a afirmação 3 “as competências maximizam os resultados da organização e contribuem para obter vantagem competitiva”, contou com 49 respostas concordo totalmente e 45 concordo. A partir disso, Fernandes (2013), afirma que a competência está relacionada com a articulação de recursos que geram vantagem competitiva e são recursos combinados a fim de gerar riqueza.

Nesse contexto, Nascimento *et al.* (2017) argumentam que as competências organizacionais exercem um papel importante para o estabelecimento e desenvolvimento da estratégia corporativa, e é por meio delas que os recursos e as capacidades são utilizados com o objetivo de aumentar a competitividade. Essa abordagem condiz diretamente com a organização em estudo, na construção do novo modelo, visto que, o anterior não estava alinhado a sua estratégia e não eram adequados para desenvolver os colaboradores na velocidade necessária frente ao mercado (E1).

As afirmações 4 e 5 respectivamente, “as competências são visíveis e aplicáveis nas minhas tarefas e conduta diária” e “as competências: Vai lá e faz, Entender para atender, Comunicação que aproxima, Inteligência emocional, Essência cooperativista, Ousadia criativa, e Liderança transformadora, proporcionam um maior engajamento” obtiveram a maioria das respostas concentradas em concordo e concordo totalmente.

A última afirmação da Tabela 1: “A avaliação de desempenho com base nas competências proporciona uma soma de benefícios: *feedback* personalizado e realista, autoconhecimento, autocrítica, melhoria contínua e autodesenvolvimento”, somou 64 respostas concordo totalmente, e 33 concordo. Sobre a avaliação de desempenho da organização, a E1 comentou que está em constante evolução, visando cada vez mais o *feedback* contínuo. Uma das evoluções citadas pela E1 foi a implementação de uma nova ferramenta para avaliar o desempenho, chamada *Elofy*, em 2019, utilizada por grandes corporações. Esta ferramenta é dinâmica, similar a uma rede social, interagindo com uma linguagem moderna. Contratada com o intuito do colaborador utilizar com frequência por meio de registros de evidências de comportamentos das competências, elogios aos

colegas de toda a organização, e desmistificando a avaliação como apenas uma tarefa, e sim, como uma atividade para impulsionar o crescimento profissional, além disso, permite que o colaborador construa seu plano de desenvolvimento individual podendo modificá-lo a qualquer momento.

Ao integrar e relacionar as abordagens: modelo de gestão de pessoas por competências, competências da organização, engajamento e promoção de engajamento, a pesquisadora buscou verificar a percepção dos respondentes sobre a contribuição do novo modelo para o engajamento dos colaboradores.

Nesse sentido, 92,1% dos respondentes responderam que sim, isto é, que o novo modelo favorece o engajamento. Os respondentes justificam a resposta sob diversos aspectos. A R2 destacou: “Acredito que a gestão baseada por competências pode sim influenciar no engajamento dos colaboradores. Não vejo como um ponto isolado, mas como parte de um processo que visa sempre o colaborador no centro da estratégia”. Ainda complementou que a cooperativa está preocupada com os colaboradores e não mede esforços para manter os colaboradores engajados (R2).

A R2, com base no propósito da organização, cita que a receita para alcançar uma equipe engajada está em ter colaboradores “apaixonados” pelo que fazem e que tenham um propósito de vida e valores pessoais conectados com a empresa em que trabalham. A receita, para a R1, está “em fazer o que se ama a ponto de todos ao redor perceberem algo de diferente”. Para a E1, o diferencial do engajamento dos colaboradores da cooperativa está no fato “de que os colaboradores podem ser eles, sem fazer algo contra sua vontade, e sentem a preocupação da organização com eles”.

Outra questão abordada no questionário foi com relação à promoção do engajamento na organização. Para tal, o questionário teve uma pergunta aberta sobre quais ações a organização realiza para engajar os colaboradores. Assim, as afirmações que aparecem com maior frequência foram: treinamentos *on-line* e presenciais, reuniões estratégicas, ações de clima organizacional e o programa de capacitação “evoluir juntos”, demonstram que, ao compará-las com a recomendação dos autores, estão de acordo e são bons instrumentos na promoção do engajamento.

Em complemento, verificou-se em documentos internos que a cooperativa realiza ações sistêmicas, possui em cada agência e área da sede um ou dois colaboradores conhecidos como “agentes do clima”, que apoiam e são indivíduos fundamentais na sustentação de ações diárias a fim de manter um clima organizacional favorável. Como, por exemplo, comemorações de aniversário, conquistas da agência, momentos de

descontração, dentre outros. Realiza-se uma pesquisa de clima sistêmica, destinada a todos os colaboradores, a cada dois anos. Além dessas, a partir de 2020 adotou-se pesquisas de pulso (pesquisas mais rápidas, respondidas *on-line*, sem periodicidade estabelecida), mas que ajudam a ter informações sobre a percepção do colaborador.

As vantagens de uma equipe gerida por um modelo de competências são: 1) a estratégia contribui para o aprendizado coletivo, pois a troca de informações e de experiências é inevitável quando as pessoas trabalham juntas; 2) gestão do conhecimento se torna parte da cultura do grupo; 3) estimula-se a cooperação, diminuindo práticas de competição interna; 4) aumento de produtividade, melhora no clima do trabalho e engajamento; 5) cliente é atendido de forma personalizada e qualitativa (GRAMIGNA, 2012). Sendo assim, o modelo de gestão de pessoas por competências contribuiu para o engajamento.

Considerações Finais

O objetivo do estudo foi analisar a contribuição do modelo de gestão de pessoas por competências implementado em uma Cooperativa de crédito do Vale do Sinos e Serra Gaúcha para o engajamento dos colaboradores.

Inicialmente, buscou descrever o MGPC da empresa, isto é, o processo de implementação, estrutura e os processos. Constatou-se que o modelo tem seu foco principal na estratégia da organização, alinhada ao seu planejamento estratégico 2021-2023. Em seguida, foram apresentadas as novas competências exigidas para os colaboradores e a percepção deles sobre essas competências. Atualmente, a organização possui 2 competências de gestão destinadas as lideranças: “comunicação que aproxima” e “liderança transformadora” e as competências comuns a todos os colaboradores: “essência cooperativista”, “ousadia criativa”, “entender para atender”, inteligência emocional” e “vai lá e faz”.

Ainda, buscou-se identificar as ações realizadas pela organização para promover o engajamento dos colaboradores. Cada organização possui um agente do clima, designado a manter um clima agradável e proporcionar comemorações, como por exemplo, aniversários, formaturas dentre outros. São realizados treinamentos constantes, pesquisas voltadas ao engajamento, mensuradas por meio: pesquisa de clima, melhores empresas para trabalhar, melhor empresa para começar a carreira, e pesquisa de pulso.

Por fim, buscou verificar a percepção dos colaboradores em relação à contribuição do novo modelo para o engajamento dos colaboradores. Dos 101 respondentes, 92,1 % afirmaram que o modelo contribuiu para o engajamento. Como justificativa desta contribuição, os principais pontos citados na pesquisa foram: 1) equipes mais leves, unidas e engajadas; 2) competências alinhadas ao propósito e às tarefas diárias; 3) Objetivos iguais para todos os cargos; 4) Estímulo à autonomia, protagonismo e confiança.

A partir dos dados coletados foi possível concluir que o MGPC implementado na cooperativa contribuiu para o engajamento dos colaboradores, visto que: 1) está alinhado à estratégia (FERNANDES; FLEURY, 2007; ZARIFIAN, 2003); 2) foi elaborado por meio da construção coletiva; 3) está em constante melhoria; 4) uniformizou os objetivos para toda a organização, independentemente do cargo ocupado; 5) as competências se mostraram claras e próximas dos colaboradores; 6) modificação na avaliação de desempenho, vista apenas como uma tarefa, para uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013; ZARIFIAN, 2003).

Como contribuição desta pesquisa para a organização, apresentam-se dados sobre a perspectiva dos colaboradores sobre o novo modelo. Para as organizações de diferentes segmentos que buscam aderir a um MGPC, este estudo traz dados sobre as etapas de implementação do modelo. Desse modo, a principal contribuição desta pesquisa é empírica, com a apresentação das etapas e das competências adotadas e implementadas pela cooperativa, visto que a literatura de gestão não apresenta uma homogeneidade quanto a estrutura de MGPC. Destaca-se que para se obter melhores resultados é essencial a colaboração das partes envolvidas durante todo o processo, esse ponto foi observado nas fases de implementação do modelo na cooperativa. Embora o tema gestão por competências não seja recente, no contexto brasileiro ainda há um campo que precisa ser desvelado, assim, o manuscrito apresenta uma contribuição para o campo ao contextualizar o caso em uma cooperativa de crédito.

Quanto as limitações do estudo, destacam-se dois pontos: o primeiro por se tratar de um estudo de caso de uma única organização, o mesmo não pode ser generalizado, pois apresenta dados conforme a percepção dos participantes da coleta de dados. A segunda limitação foi com relação ao tamanho da amostra, apenas 17% dos colaboradores responderam à pesquisa no prazo determinado de coleta de dados. Como sugestão de

futuras pesquisas, recomenda-se um estudo de como o MGPC desenvolve o perfil necessário para estar alinhado à organização.

Referências

BAPTISTA, J. L. P. **Gestão de pessoas por competências**: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

BECKER, S.; NICACIO, J. Gestão de pessoas por competência: Uma análise da gestão de talentos nas organizações, comparado com o modelo convencional de recursos humanos. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 12, p. 145-156, 2012.

BEM, J. C. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações**. 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Faculdade dos Meios de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

BITENCOURT, C. A gestão de Competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis nos cenários das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, A. L. J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 147-169, 2009.

CODA, R. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S. **Competências conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2017.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas como foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de Gestão por Competência: evolução e teste de um sistema. **Revista de Administração da PUCRS**, v. 18, n. 2, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, G. M. Competence management models in leading Brazilian organizations. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465935598>

GHESLA, A. **Gestão por competências**: estratégia competitiva para a organização. 2016. 68 f. Trabalho de conclusão de Curso de Especialização- (MBA) – Gestão Estratégica de Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS. São Leopoldo, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

HENKLAIN, M. H. O. *et al.* Obstáculos e Benefícios na Implantação do Modelo de Gestão por Competências: a Percepção de Consultores de Recursos Humanos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v7n1p1441-1461>

MAYLETT, T. **Engajamento Magic**: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações. São Paulo: Editora Ornitórrinco, 2019.

NARDES, L.; GALLON, S.; TAUFER, E.; BITENCOURT, B. M. A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 69-94, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5644>

NASCIMENTO, A. S. *et al.* Competências Organizacionais no Contexto dos Relacionamentos Interorganizacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 2, p. 71-97, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1719>.

NETO, A. P. *et al.* A gestão de pessoas com foco no engajamento organizacional dos colaboradores de uma empresa bancária. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., **Anais[...]**. Rio de Janeiro: UFF, 2013.

OBREGON, S. *et al.* Engajamento no trabalho: uma análise das publicações da última década. **Revista Espacios**, v. 37, n. 24, p. 15, 2016.

PARODI, K. Engajamento: o grande desafio das organizações. **Harvard Business Review**, Brasil, 2015.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SHERIDAN, K. **Construindo uma cultura magnética**: como atrair e manter profissionais talentosos para criar uma força de trabalho engajada e produtiva. São Paulo: DVS Editora, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.