



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

GUILHERME MACHADO TAVARES

GESTÃO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NUMA
EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA

Palmas, TO

2024

Guilherme Machado Tavares

Gestão e mapeamento de competências numa empresa pública de pesquisa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede – PROFIAP da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Palmas, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador (a): Dra. Kyldes Batista Vicente

Palmas, TO

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

M149g Machado Tavares, Guilherme.

Gestão e mapeamento de competências numa empresa pública de pesquisa. / Guilherme Machado Tavares. – Palmas, TO, 2024.

121 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 2024.

Orientadora : Kyldes Batista Vicente

1. Gestão por competência. 2. modelo de gestão. 3. desempenho organizacional. 4. matriz de competências. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GUILHERME MACHADO TAVARES

**GESTÃO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NUMA EMPRESA
PÚBLICA DE PESQUISA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Rede Mestrado em Administração Pública – (PROFIAP) da Universidade Federal do Tocantins (UFT) – Campus Universitário de Palmas. Foi avaliado para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública e aprovado em sua forma final pela Orientadora e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 10/10/2024

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente

KYLDES BATISTA VICENTE

Data: 05/11/2024 07:28:41-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Kyldes Batista Vicente, PROFIAP/UNITINS - Orientadora



Documento assinado digitalmente

DARLENE TEIXEIRA CASTRO

Data: 05/11/2024 17:05:28-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Darlene Teixeira Castro, PROFIAP/UNITINS – Membro Interno



Documento assinado digitalmente

IGOR FEITOSA LACORTE AYROZA

Data: 05/11/2024 17:25:14-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Igor Feitosa Lacorte Ayroza, EMBRAPA PESCA E AQUICULTURA – Membro Externo

A avidez do tempo é eterna!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, um especial agradecimento à minha esposa Elysa e ao meu filho Arthur, por entenderem e me apoiarem e que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos amigos e familiares por todo apoio e ajuda.

Aos meus pais, Acrísio e Marília, por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar.

Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período em que me dediquei a este trabalho.

À professora Kyldes, por ter sido minha orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade, entendendo meus atrasos e me apoiando para finalizar.

Aos professores do PROFIAP, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.

Às minhas irmãs, Ana Izabel e Luiza, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos delicados da minha vida.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Aos meus colegas de turma, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

A todos da Embrapa Pesca e Aquicultura, pelo fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização deste trabalho.

À UFT e UFV, essenciais no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos dos cursos de graduação e mestrado.

RESUMO

O presente estudo propõe um modelo para a aplicação dos conceitos de gestão por competências em três setores administrativos (Orçamento e Finanças, Gestão de Pessoas e Compras e Suprimentos) da Embrapa Pesca e Aquicultura. A pesquisa tem como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo de gestão por competências adaptado à realidade da unidade, melhorando o desempenho organizacional e preenchendo as lacunas nas competências dos empregados. Para atingir esse objetivo, foram utilizadas metodologias de mapeamento e análise de competências, seguidas pela identificação das lacunas de competências e pela proposição de uma matriz específica para cada setor selecionado. O modelo desenvolvido foi construído com base em um estudo de caso, utilizando questionários aplicados aos gestores e equipes e análise documental dos processos internos da organização. A adaptação do modelo teve como fundamento as necessidades estratégicas da unidade estudada. Os resultados demonstram a implementação de um modelo de gestão por competências que se alinha às particularidades da empresa pública de pesquisa. Além disso, a análise apontou que os setores avaliados possuem lacunas específicas em competências técnicas e comportamentais, o que reforça a relevância de um processo contínuo de capacitação e orientação entre competências individuais e os objetivos organizacionais, além de um modelo de matriz de competências para os setores. Conclui-se que o modelo proposto contribui significativamente para o aprimoramento da gestão de pessoas na Embrapa Pesca e Aquicultura, fornecendo um caminho estruturado para o desenvolvimento de competências essenciais ao cumprimento das metas estratégicas. O trabalho também abre perspectivas para pesquisas futuras, incluindo o acompanhamento da aplicação prática do modelo e a análise de seus resultados.

Palavras-chave: Gestão por competência; modelo de gestão; desempenho organizacional; matriz de competências.

ABSTRACT

This study proposes a model for the application of competency-based management concepts in three administrative sectors (Finance, Human Resources, and Procurement) of Embrapa Pesca e Aquicultura. The main objective of the research is to develop a competency-based management model adapted to the unit's reality, improving organizational performance and filling competency gaps among employees. To achieve this objective, methodologies for mapping and analyzing competencies were used, followed by the identification of competency gaps and the proposal of a specific matrix for each trained sector. The developed model was built based on a case study, using questionnaires applied to managers and document analysis of the organization's internal processes. The adaptation of the model was based on the strategic needs of the studied unit. The results demonstrate the implementation of a competency-based management model that aligns with the particularities of the public research company. Additionally, the analysis showed that the assessed sectors have specific gaps in technical and behavioral competencies, which reinforces the relevance of a continuous process of training and guidance between individual competencies and organizational objectives, as well as a competency matrix model for the sectors. It is concluded that the proposed model contributes significantly to the improvement of human resources management at Embrapa Pesca e Aquicultura, providing a structured path for the development of competencies essential to achieving strategic goals. The work also opens up perspectives for future research, including monitoring the practical application of the model and analyzing its results.

Keywords: Competency-based management; management model; organizational performance; competency matrix.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapa metodológico.....	22
Quadro 2 – Perguntas da parte 2 do questionário – avaliação das competências técnicas	25
Quadro 3 – Perguntas da parte 3 do questionário – avaliação das competências comportamentais.....	26
Quadro 4 – Perguntas da parte 4 do questionário – avaliação das lacunas de competências..	26
Quadro 5 – Perguntas da parte 5 do questionário – avaliação sobre os desafios no desenvolvimento e aplicação de competências	27
Quadro 6 – Principais leis e decretos contribuintes para a evolução da gestão por competências na administração pública	35
Quadro 7 – Quadro resumo orientador para a implementação do modelo de gestão por competências na Embrapa Pesca e Aquicultura de Palmas.....	68
Quadro 8 – Objetivos estratégicos finalísticos conforme PDE da Embrapa.....	74
Quadro 9 – Mapeamento de processos do Setor de Gestão de Pessoas – SGP.....	83
Quadro 10 – Mapeamento de processos do Setor de Gestão de Orçamento e Finanças – SOF	84
Quadro 11 – Mapeamento de processos do Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS	85
Quadro 12 – Questionário aplicado para levantamento de competências dos setores administrativos	90
Quadro 13 – Mapa de Competências do Setor de Gestão de Pessoas - SGP	92
Quadro 14 – Mapa de Competências do Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS	92
Quadro 15 – Mapa de Competências do Setor de Gestão de Orçamento e Finanças – SOF ..	93
Quadro 16 – Sugestão de Matriz de Competência para os setores da Embrapa Pesca e Aquicultura	Erro! Indicador não definido. 6
Quadro 17 – Lacunas citadas pelos respondentes	1011

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro de modelos de gestão por competências	53
Figura 2 – Modelo de Brandão e Guimarães (2001) de relação entre a gestão por competências e a gestão do desempenho	54
Figura 3 – Modelo de Gestão por Competência sugerido por Brandão e Bahry.....	57
Figura 4 – Fluxograma do modelo de Gestão por Competência da Administração Pública de Portugal.....	57
Figura 5 – Fluxograma de gestão por competência conforme Dutra	61
Figura 6 – Organograma da Embrapa Pesca e Aquicultura unidade de Palmas, Tocantins....	63
Figura 7 – Fluxograma do modelo de Gestão por Competências proposto para a Embrapa Pesca e Aquicultura - Unidade de Palmas	70
Figura 8 – Mapa estratégico da Embrapa – período de 2020-2030.....	73
Figura 9 – Identificação das Lacunas ou Gaps de Competências	1000

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADC	Avaliação de Desempenho por Competências
BCA	Boletim de Comunicações Administrativas
BDT	Banco de Talentos
CNPASA	Centro Nacional de Pesquisa em Aquicultura e Sistemas Agrícolas
CTI	Comitê Técnico Interno
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP	Enterprise Resource Planning
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
GRU	Guia de Recolhimento da União
MATOPIBA	Maranhão/Tocantins/Piauí/Bahia
MDC	Matriz de Competências
OE	Objetivos Estratégicos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PA	Plano de Ação
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDC	Plano de Desenvolvimento por Competências
PDE	Plano Diretor da Embrapa
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PEU	Plano de Execução da Unidade
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROFIAP	Programa de Mestrado em Rede de Administração Pública
QI	Quociente de Inteligência
RH	Recursos Humanos
RSC	Recrutamento, Seleção e Movimentação com base em Competências

SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGC	Sistema de Gestão por Competências
SGP	Setor de Gestão de Pessoas
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGED	Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos
SOF	Setor de Gestão Orçamentária e Financeira
SPS	Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema de pesquisa	17
1.1.1	Delimitação de escopo	19
1.1.2	Justificativa	20
1.2	Objetivos	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos Específicos	22
1.3	Metodologia	23
1.4	Estrutura da dissertação	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.1	Breve histórico do surgimento do tema e o incremento da sua importância na gestão de organizações públicas e privadas	31
2.2	Principais leis e mecanismos de incentivos para a adoção de gestão por competências na administração pública	34
2.3	Principais conceitos acerca de competências e gestão por competências	39
2.3.1	Competências	39
2.3.2	Gestão por competências	40
2.4	A evolução da temática gestão por competências	41
2.5	Gestão por competências na administração pública	42
2.6	Mudança de paradigma na gestão de pessoas	44
2.7	Vantagens e desvantagens da implantação da gestão por competências	46
2.8	Planejamento estratégico organizacional	49
2.9	Modelos de gestão por competências	52
2.9.1	Modelo de gestão por competência – Brandão e Guimarães	53
2.9.2	Modelo de Gestão por Competência – Brandão e Bahry	55
2.9.3	Modelo de Gestão por Competência da Administração Pública de Portugal	57
2.9.4	Sistema de Gestão por Competências (SGC) – Freitas	59
2.9.5	Modelo de Gestão por Competências – Dutra	61
3	EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA - EMBRAPA PESCA E AQUICULTURA	62
4	RESULTADOS E ANÁLISE	66
4.1	Passo 1 – Planejamento Estratégico da Embrapa	71
4.2	Passo 2 - Definição dos objetivos organizacionais da Embrapa	74
4.3	Passo 3 e passo 4 – Planejamento Estratégico da Embrapa Pesca e Aquicultura e Definição dos Objetivos Organizacionais da Embrapa Pesca e Aquicultura	75
4.4	Passo 5 – Definição dos objetivos dos setores analisados	80
4.5	Passo 6 – Processos de trabalho dos setores mapeados	81
4.6	Passo 7 e passo 8 – Diagnóstico das competências técnicas e comportamentais definidas pelo passo 4 e diagnóstico das competências técnicas e comportamentais definidas pelo passo 6	87
4.7	Passo 9 - Mapa Completo das Competências Técnicas, Comportamentais e Ferramentas	91
4.8	Passo 10 – Análise e Comparação das Competências Existentes com as Identificadas	988
4.9	Passo 11 – Identificação das Lacunas ou Gaps de Competências	99
4.10	Passo 12 - Desenvolvimento do Plano de Capacitações	102
4.11	Passo 13 – Avaliação de Desempenho Baseado em Competências	104

4.12	Etapa geral – Desenvolvimento do plano de alocação dos empregados baseado em competências	1055
4.13	Etapa geral – Comparação das competências necessárias entre os setores analisados – Verificar congruências e possibilidades agrupamentos	107
4.14	Etapa contínua – Revisão periódica e contínua dos passos e etapas.....	10909
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	1122
5.1	Trabalhos futuros.....	113
	REFERÊNCIAS	1155

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por profundas mudanças, inclusive em relação ao processo de gestão de pessoas. A teoria do capital humano tem dominado a literatura, sistematizando práticas que demandam cada vez mais eficiência e foco nos resultados, o que leva às empresas a redefinirem seus processos de gestão de pessoas.

Bahry e Tolfo (2004) apontam que a teoria do capital humano transformou o gerenciamento da mão de obra em meio de obtenção de vantagem competitiva. Por isso, cada vez mais estão sendo demandados novos formatos de gestão, sempre em busca de uma maior produtividade e melhor aproveitamento dos empregados, tanto em empresas privadas quanto empresas públicas (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022).

Com o aumento da cobrança de maior eficiência e produtividades dos servidores e empregados públicos, esse tema começou a chamar a atenção dos detentores do poder do alto escalão da gestão e começou-se a discutir formas de aplicar os conceitos na administração pública brasileira, visando absorver os benefícios de uma gestão por competências eficiente, aumentando a percepção de uma gestão pública inovadora (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022). É no contexto dessas mudanças que precisamos olhar para as estratégias de gestão de pessoas no setor público atualmente.

No âmbito público brasileiro, a gestão de pessoas é um tema que vem sendo discutido desde a década de 30, com a reforma da administração pública feita por Vargas (Santos, 2018). Nesse momento, o foco era burocratizar a gestão pública brasileira, colocando de lado as práticas patrimonialistas. Contudo, o foco nos processos e na burocracia como estratégias de poder subestima a perspectiva do desempenho e do resultado, definindo regras que apenas têm um fim em si mesmas. Diante desse cenário, nas últimas décadas pudemos perceber mudanças ocorrendo. Essa transformação de perfil em referência à gestão de pessoas é fruto da implementação do *new public management*, desde a década de 90 (Pereira; Ckagnazaroff, 2021).

Santos (2023) discute que a gestão de pessoas no setor público enfrenta transformações estruturais com a reforma da administração pública, denominada *new public management*. Assim, atualmente, no serviço público, parte-se da potencialidade de se adotar as estratégias de gestão de pessoas do setor privado, porque são inspiradas na mentalidade empresarial, que favorece uma abordagem pautada pelo desempenho e no alcance de resultados. Entre essas estratégias, podemos destacar o decreto nº 9.991/2019, que estabelece a política nacional de desenvolvimento de pessoas (PNDP), com foco na gestão das habilidades dos funcionários. Em

meio às reformas no estado brasileiro e à discussão no congresso da proposta de emenda à constituição nº 32/2020, conhecida como reforma administrativa, juntamente com outras medidas legislativas.

Freitas e Odélius (2018) apontam que a gestão de pessoas no setor público adotou os princípios gerenciais do setor privado, modificando a ideia de bem coletivo e impondo medidas de controle rigorosas aos trabalhadores, que são constantemente avaliados pela sua capacidade de fazer entregas, resultados e cumprir metas. Nesse contexto, a gestão por competência ganha destaque, no sentido de aprimorar a eficiência dos processos públicos e, com isso, atender às demandas sociais.

Segundo Brandão (2022, p. 8), “a denominada gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas.” A ideia de gestão por competências tem passado por várias mudanças desde o final do século XX, com diversos autores apresentando diferentes pontos de vista. Isso tem levado a interpretações variadas, mas a maioria concorda que a gestão de competências é crucial para obter vantagem competitiva no ambiente atual das organizações, além de ser um guia importante para a administração de recursos humanos.

Segundo Barros *et al.* (2023), a administração estratégica define competência como um conjunto de habilidades, conhecimentos, tecnologias e sistemas gerenciais físicos e valores que asseguram um desempenho superior para as organizações. Portanto, as competências estão diretamente relacionadas à estratégia e, conseqüentemente, ao desempenho. Nesse sentido, a gestão por competências tem sido cada vez mais adotada por governos para identificar e desenvolver habilidades específicas, visando garantir o sucesso na realização de atividades, através da aplicação em todas as etapas, desde a contratação até o desenvolvimento profissional.

Trata-se, portanto, de um tema que abre um leque de possibilidades para a gestão de pessoas, visando o atendimento do aumento de cobrança sobre a eficiência e produtividade no serviço público. Conforme Bitencourt (2002) grande parte das organizações sofrem com falta de mão de obra qualificada e de recursos, sendo cada vez mais importante entender o conceito de competências para aproveitar a sua utilização em suas 4 principais áreas de atuação: 1) dimensionamento de equipes; 2) avaliação de desempenho; 3) planejamento de capacitações; 4) banco de talentos.

É uma forma inovadora de gestão de equipes com diversos ganhos para administração pública, dentre elas: melhor alocação das equipes, identificação dos gargalos de capacitação baseados nas lacunas de competências, definição mais clara dos perfis de cada função na

organização, base para identificação das necessidades de transferências internas e externas, auxílio para a avaliação de desempenho e feedback para os gestores, apresentação de um caminho para a promoção e progressão na carreira, criação de uma trilha de competências necessárias para determinados cargos de gestão e retenção de talentos.

Percebe-se que são vários os benefícios e pretende-se discuti-las nesse trabalho que será dividido da seguinte forma:

Feita a introdução, a contextualização e a explanação sobre a importância do tema, faremos a justificativa do estudo, na qual será demonstrada a sua importância, definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, demonstração da metodologia e como será conduzida a pesquisa, desenvolvimento do estudo através de uma robusta fundamentação teórica em que serão discutidos e apresentados os principais pontos para entendimento desse trabalho, apresentação da unidade de pesquisa a ser estudada, análise e discussão dos resultados coletados, proposição de uma metodologia de gestão por competências para a empresa, e, para finalizar, considerações finais e trabalhos futuros.

1.1 Problema de pesquisa

O tema central deste estudo é a gestão e o mapeamento de competências em uma empresa pública de pesquisa, mais especificamente na Embrapa Pesca e Aquicultura. A escolha desse tema se justifica pela crescente importância que o gerenciamento estratégico de competências tem assumido no contexto organizacional contemporâneo, especialmente em instituições públicas, que tradicionalmente enfrentam desafios distintos dos observados no setor privado, tais como uma maior rigidez normativa e orçamentária, além de uma dinâmica de gestão de pessoas menos flexível. Assim, o objetivo do trabalho é estudar e analisar de forma abrangente o tema, explorando os fundamentos teóricos que sustentam a gestão por competências, e culminando na proposição de um modelo adaptado para a realidade da unidade de pesquisa em questão.

Atualmente, a empresa estudada carece de um modelo formal de gestão por competências atualizado e sistematizado, o que pode resultar em dificuldades para a alocação eficiente de recursos humanos e a identificação de lacunas críticas em seu corpo técnico e administrativo. A ausência de um modelo estruturado para o desenvolvimento e a gestão de competências pode indicar que a organização está em descompasso com as melhores práticas adotadas no mercado e nas esferas públicas mais avançadas. Tal defasagem compromete a

capacidade da instituição de enfrentar os desafios do ambiente de pesquisa contemporâneo, além de limitar seu potencial de inovação e eficiência no cumprimento de sua missão institucional.

O objetivo principal deste trabalho, portanto, é propor um modelo de gestão por competências para a Embrapa Pesca e Aquicultura, que atenda às particularidades e especificidades de uma unidade de pesquisa pública. Para tanto, o estudo inclui a elaboração de uma matriz de competências, o mapeamento das competências dos setores selecionados e a identificação das lacunas de competências que possam comprometer o desempenho organizacional. Com isso, busca-se fornecer uma base sólida para que a organização possa adotar práticas mais eficazes de gestão de pessoas, alinhadas tanto às demandas operacionais quanto às estratégicas da instituição.

Embora o tema da gestão por competências seja amplamente discutido na literatura, há uma carência de estudos focados em empresas públicas, particularmente no que tange à proposição de modelos adaptados às suas especificidades. A maioria dos estudos disponíveis concentra-se em organizações privadas ou aborda aspectos generalistas da gestão de pessoas no setor público, sem necessariamente propor soluções práticas e aplicáveis ao contexto organizacional. Esse vácuo teórico e prático reforça a relevância desta pesquisa, que pretende não apenas preencher uma lacuna acadêmica, mas também oferecer subsídios concretos para a implementação de uma gestão de competências eficaz em organizações públicas de pesquisa.

Além disso, este estudo tem potencial para se tornar uma referência para outras iniciativas de mapeamento e gestão por competências em diferentes instituições públicas e privadas, permitindo a adaptação de seu modelo para realidades diversas. A partir dessa base, pode-se abrir um caminho para a evolução dos processos de gestão de pessoas no setor público, ao contribuir com a construção de metodologias que valorizam o capital humano, potencializando o desempenho organizacional.

Em síntese, a questão central que este estudo busca responder é: **É possível propor um modelo de gestão por competências para a unidade de pesquisa estudada que atenda às suas particularidades e demandas específicas?** Ao longo deste trabalho, serão discutidos os desafios e as oportunidades que envolvem essa proposição, com o objetivo de oferecer uma solução robusta, alinhada às melhores práticas de gestão e adaptada à realidade da Embrapa Pesca e Aquicultura.

1.1.1 Delimitação de escopo

Este estudo se propõe a desenvolver um modelo de gestão por competências adaptado às necessidades e especificidades da Embrapa Pesca e Aquicultura, uma unidade pública de pesquisa. O foco principal está na construção de um modelo que inclua a identificação, mapeamento e análise das competências existentes e necessárias em três setores-chave da organização: Gestão de Pessoas (SGP), Orçamento e Finanças (SOF) e Patrimônio e Suprimentos (SPS). A partir desse mapeamento, busca-se propor uma matriz de competências, mapeamento de competências e estratégias para preencher as lacunas identificadas, promovendo o alinhamento entre as competências dos empregados e as demandas estratégicas e operacionais da instituição.

Entretanto, algumas limitações e delimitações precisam ser esclarecidas para a adequada compreensão do escopo deste trabalho. Primeiramente, este estudo não abrange a totalidade das áreas e atividades da Embrapa Pesca e Aquicultura. A pesquisa será restrita aos três setores administrativos mencionados, o que implica que as conclusões e proposições feitas ao longo do trabalho podem não ser diretamente aplicáveis a outras áreas da unidade, como os setores técnico-científicos. Embora o modelo proposto possa servir de referência para futuras expansões, não há garantia de que ele possa ser generalizado sem adaptações específicas a outras partes da organização.

Além disso, a presente pesquisa limita-se ao contexto atual da Embrapa Pesca e Aquicultura, considerando sua estrutura organizacional, suas políticas de gestão de pessoas vigentes e o cenário normativo atual do setor público. Aspectos relacionados a mudanças futuras na legislação, estrutura organizacional ou no cenário econômico não serão abordados em profundidade. Dessa forma, o modelo proposto reflete uma adaptação à realidade presente e pode necessitar de revisões ou ajustes com o passar do tempo.

Outro ponto importante é que o trabalho se concentra no mapeamento de competências e na proposição de um modelo de gestão, mas não abrange a implementação prática e efetiva desse modelo na instituição. A aplicação das soluções sugeridas, bem como a análise de seus resultados, não faz parte do escopo deste estudo. O presente trabalho limita-se a propor um referencial teórico e uma metodologia adaptada à realidade da empresa, deixando para estudos futuros a avaliação do impacto e da eficácia da implementação do modelo na prática.

Adicionalmente, o estudo não se propõe a desenvolver ferramentas de avaliação específicas para medir a eficiência do modelo de gestão por competências proposto. Embora sejam indicadas diretrizes para acompanhamento e melhoria contínua, a criação e a validação

de instrumentos de avaliação de desempenho, treinamento ou gestão de talentos ficam fora do escopo deste trabalho.

Por fim, é importante destacar que o presente estudo também não aborda de maneira detalhada as questões relacionadas à legislação de pessoal aplicável ao setor público, como planos de carreira e políticas salariais. A proposta de gestão por competências será feita com base na realidade administrativa e organizacional da empresa, sem entrar nos aspectos jurídicos e normativos que regem a gestão de pessoas no serviço público.

Dessa forma, o trabalho delimita seu escopo à proposição de um modelo teórico e metodológico de gestão por competências, com foco nos setores administrativos selecionados da Embrapa Pesca e Aquicultura. O estudo reconhece suas limitações em termos de abrangência setorial, implementação prática e desenvolvimento de ferramentas específicas, estabelecendo claramente as fronteiras de sua contribuição teórica.

1.1.2 Justificativa

A ideia central deste estudo é perceber as lacunas das formas de gestão de pessoas atualmente adotadas na unidade de pesquisa escolhida e apresentar uma metodologia potencialmente mais eficaz: a Gestão por Competências. O objetivo é demonstrar as vantagens e desvantagens dessa abordagem e explorar como ela pode ser implementada em setores administrativos específicos da organização.

A adoção dessa metodologia e dos conceitos de gestão por competências ficará a cargo da gestão da unidade, que decidirá sobre sua utilidade e aplicabilidade. Sendo uma empresa voltada para inovação e pesquisa, é imperativo que ela adote os métodos mais avançados de gestão e capacitação de seus colaboradores. A gestão por competências se destaca como uma dessas metodologias, oferecendo diversas vantagens práticas que podem contribuir significativamente para a eficácia e eficiência organizacional.

Considerando que a administração pública brasileira, através de diretrizes como o Decreto nº 9.991/2019, já incentiva a adoção da gestão por competências, este estudo é não apenas relevante, mas necessário. Ele busca preencher a lacuna entre a teoria e a prática, oferecendo uma metodologia aplicada e adaptada às necessidades específicas da unidade de pesquisa. Através de um exercício prático e contextualizado, busca-se validar a efetividade da metodologia proposta e sua viabilidade de implementação.

Este estudo, ao apresentar uma proposta de metodologia de Gestão por Competências adaptada à realidade da unidade de pesquisa escolhida, contribui para a modernização da gestão

de pessoas na Administração Pública, impulsionando a eficiência, a produtividade e a qualidade dos serviços públicos, bem como a efetivação dos princípios constitucionais da administração pública. Além disso, a metodologia desenvolvida poderá servir como modelo de referência para outras instituições públicas que busquem otimizar suas práticas de gestão de pessoas.

Para garantir a robustez da pesquisa, será realizada uma análise crítica da literatura existente sobre o tema da Gestão por Competências, com foco na sua aplicação no âmbito da Administração Pública. Adicionalmente, serão coletados dados através de um questionário aplicado com as equipes dos setores da unidade de pesquisa escolhida. Esta metodologia mista, permitirá uma compreensão holística do contexto e a formulação de uma metodologia de Gestão por Competências adaptada e efetiva.

Espera-se que o presente estudo contribua de forma significativa para:

- **Aprimorar a gestão de pessoas na unidade de pesquisa** escolhida, por meio da implementação (caso a gestão assim o deseje) da metodologia desenvolvida.
- **Oferecer um modelo de referência para outras instituições públicas**, incentivando a adoção da Gestão por Competências e a consequente melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados.
- **Ampliar o conhecimento teórico-prático** sobre a Gestão por Competências na Administração Pública, fomentando o debate e a produção de novos estudos na área.

Dessa forma este estudo se justifica pela urgência de modernização das práticas de gestão de pessoas na organização em questão, de forma a cumprir o interesse público. Ele visa explorar, de maneira profunda e prática, como a Gestão por Competências pode ser implementada, proporcionando um mapeamento e estratégias que podem ser aplicados tanto na unidade estudada quanto em outras organizações públicas que buscam aprimorar suas práticas de gestão.

Diante do exposto, a presente pesquisa se apresenta como relevante e oportuna, abordando um tema que carece de pesquisa para a Administração Pública. O desenvolvimento de uma nova metodologia de Gestão por Competências, adaptada à realidade da unidade de pesquisa, tem o potencial de impactar positivamente a gestão de pessoas no setor público e contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, fica justificado o presente estudo em um programa de mestrado profissional de Administração Pública.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma metodologia prática que aplica os conceitos de gestão por competências em 3 setores administrativos - Orçamento e Finanças (SOF), Gestão de Pessoas (SGP) e Compras e Suprimentos (SPS) - da Embrapa Pesca e Aquicultura.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver uma matriz de competências para os setores analisados
- Mapear as competências
- Identificar as lacunas de competências

Quadro 1 – Mapa metodológico

Objetivo geral		
Propor uma metodologia prática que aplica os conceitos de gestão por competências em 3 setores administrativos - Orçamento e Finanças (SOF), Gestão de Pessoas (SGP) e Compras e Suprimentos (SPS) - da Embrapa Pesca e Aquicultura.		
Objetivos específicos		Método/instrumento
Específico I	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma matriz de competências para os setores analisados 	Revisão teórica, análise documental, questionário
Específico II	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as competências 	Revisão teórica da literatura que traz estudos de casos relevantes de entidades do setor público que tenham se beneficiado da gestão por competências, documentos internos da empresa e questionário.
Específico III	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as lacunas de competências 	Questionário aplicado direcionado aos setores envolvidos.

Fonte: elaborado pelo autor

1.3 Metodologia

Essa é uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. As pesquisas qualitativas estão focadas em criar conceitos novos ao invés de utilizar conceitos já existentes, analisar casos específicos ao invés de abranger grandes populações, e explicar os significados das ações para os indivíduos ao invés de simplesmente registrar eventos (Zanelli, 2002). No nosso caso especificamente, trata-se de analisar a gestão por competências em uma única organização.

Além disso, segundo Zanelli (2002), os pesquisadores qualitativos tendem a valorizar a compreensão da experiência subjetiva em vez de testar hipóteses, a lógica comparativa ao invés da lógica de probabilidades, os estudos de caso ao invés de estudos experimentais ou quase experimentais, a análise interpretativa ao invés da manipulação estatística de dados, e a coleta de dados em formato de texto ao invés de dados numéricos (com classificação nominal ou ordinal).

Em relação à pesquisa, podemos classificar esse estudo como pesquisa descritiva, pois o objetivo desse estudo foi apresentar e propor uma metodologia que seja mais adequada para a realidade da empresa analisada dentre os modelos já testados e analisados nessa dissertação, tendo o foco em uma abordagem qualitativa na qual foi preciso entender a percepção dos envolvidos (supervisores e empregados) na proposição do modelo de gestão por competência mais justo e adaptado.

Em relação à abordagem e para alcançar o propósito do trabalho foi utilizado um método dedutivo, pois analisamos e aprofundamos em modelos de gestão por competências já estabelecidos, para propor um modelo singular e mais adequado para a unidade de pesquisa estudada. Foi realizada uma profunda análise bibliográfica sobre o tema objetivando ter uma maior quantidade de modelos de gestão por competências para facilitar a etapa de comparação dos diferentes formatos e seleção.

Como se trata da análise de um caso único, essa pesquisa é um estudo de caso. Com base em Yin (2005), a análise de caso qualitativa foi selecionada como método de pesquisa, uma vez que é ideal para estudos que buscam analisar diversos aspectos de um único fenômeno. Além disso, possibilita a investigação de diferentes perspectivas de um objeto em particular, permitindo uma análise profunda de suas interações por meio de uma abordagem complexa. Nossa unidade de observação, como já mencionado, é a Embrapa, especificamente na unidade de Pesca e Aquicultura.

Sobre os procedimentos adotados, foi utilizado o comparativo, por meio do qual foram verificados e estudados diferentes modelos de gestão por competências para selecionar os que podem ser utilizados para trazer mais eficiência na empresa analisada, tentando extrair aquilo que é mais adequado de cada modelo com objetivo de propor uma nova metodologia adaptada para a Embrapa Pesca e Aquicultura.

A técnica utilizada foi a consulta de arquivos, sistemas eletrônicos e documentos da empresa para a coleta de dados. Ainda, foi realizada uma entrevista baseada em um grupo focal, considerada uma forma de interação social em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informações (Gil, 1999). Foram escolhidos 3 setores administrativos da unidade onde foram implementados conceitos de gestão e mapeamento de competências. Nestes setores selecionados, foi feito um diagnóstico completo das atividades e processos envolvidos. As respectivas equipes foram entrevistadas em grupo para levantamento das atividades realizadas e as competências técnicas e comportamentais e ferramentas necessárias que o empregado ideal do setor deverá possuir. Isso resultou numa matriz de competências de cada setor. Alinhado a isso foi feito um estudo acerca dos objetivos e da missão de cada setor, além da sua vinculação com o planejamento estratégico da unidade. A escolha desses setores se deu pela possibilidade de aplicar e observar a metodologia de forma mais clara e prática. Conforme explica Zanelli (2002), durante a comunicação na entrevista, a linguagem é considerada como uma forma de ação - uma série de atos. O entrevistador busca incentivar o entrevistado a expressar verbalmente seus pensamentos em relação aos assuntos e suas interpretações.

As áreas-fim (P&D) apresentam maior dificuldade devido à especificidade e complexidade das suas funções e podemos destacar alguns fatores dificultadores desse mapeamento:

Competências Especializadas: As áreas de pesquisa frequentemente exigem conhecimentos e habilidades altamente especializados que são difíceis de definir e mapear. As competências necessárias podem variar amplamente dependendo do campo de pesquisa e dos projetos específicos em andamento.

Evolução Rápida do Conhecimento: O conhecimento em áreas de pesquisa avança rapidamente, o que torna desafiador manter um mapeamento atualizado das competências necessárias. Novas técnicas, tecnologias e descobertas podem exigir a constante atualização e requalificação dos pesquisadores.

Originalidade e Criatividade: A pesquisa exige muita originalidade e criatividade, que são competências mais subjetivas e difíceis de avaliar e desenvolver de forma padronizada.

Depois, definiu-se um questionário padrão que foi aplicado em cada setor para definição das competências necessárias e conhecimento técnico mínimo estabelecido e definição de um plano de capacitação para suprir as lacunas de competências identificadas. “Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas.” (Gil, 1999, p. 122). Para isso, foi feita uma análise documental de questionários e relatórios que serviu como base para o entrega pretendida nessa dissertação. Nosso questionário foi estruturado em 5 partes, que estão descritas nos quadros 2, 3 e 4 e 5.

A primeira parte aborda apenas a identificação do setor respondente e a segunda parte tem como objetivo avaliar as Competências Técnicas (quadro 2).

Quadro 2 – Perguntas da parte 2 do questionário – avaliação das competências técnicas

Quais são as competências técnicas essenciais para o bom desempenho das atividades no seu setor?
Competências técnicas essenciais: Competências técnicas essenciais: Competências técnicas essenciais:
Quais ferramentas e tecnologias são utilizadas no seu setor?
Ferramenta/Tecnologia 1: Competências técnicas necessárias: Ferramenta/Tecnologia 2: Competências técnicas necessárias: Ferramenta/Tecnologia 3: Competências técnicas necessárias:

Fonte: elaborado pelo autor.

A terceira parte do questionário tem a proposta de avaliar sobre as competências comportamentais, conforme mostra o quadro 3:

Quadro 3 – Perguntas da parte 3 do questionário – avaliação das competências comportamentais

Quais são as competências comportamentais essenciais para o bom desempenho das atividades no seu setor?
Avalie a importância das seguintes competências comportamentais no seu setor (Classifique de 1 a 5):
Comunicação eficaz: Trabalho em equipe: Liderança: Flexibilidade/Adaptabilidade: Solução de problemas: Ética profissional: Iniciativa/Proatividade: Inovação Cordialidade e Educação
Além dessas competências citadas, há alguma ou algumas competências que você acha importante no desenvolvimento das atividades do setor?
Descreva situações em que as competências comportamentais foram cruciais para o sucesso das atividades do setor:

Fonte: elaborado pelo autor.

A quarta parte do questionário tem como objetivo avaliar as Lacunas de Competências, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Perguntas da parte 4 do questionário – avaliação das lacunas de competências

Quais são as principais lacunas de competências que você observa no seu setor?
Quais ações de capacitação e desenvolvimento você acredita serem necessárias para preencher essas lacunas de competências?
Como você sugere que essas ações de capacitação sejam implementadas?

Fonte: elaborado pelo autor.

Por sua vez, a quinta parte do questionário pergunta sobre os desafios para desenvolvimento e aplicação de competências, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5 – Perguntas da parte 5 do questionário – avaliação sobre os desafios no desenvolvimento e aplicação de competências

Quais são os principais desafios enfrentados pelo seu setor em relação ao desenvolvimento e aplicação de competências?
Quais sugestões você tem para melhorar a gestão de competências no seu setor?
Outras observações relevantes:

Fonte: elaborado pelo autor.

Como pôde ser observado nas questões supramencionadas, temos aqui um questionário com perguntas abertas e fechadas, que não foi respondido individualmente, mas por setor. Para a análise de dados obtidos por meio de questões fechadas, utilizamos uma análise de regressão estatística simples. Na estatística, a regressão é uma técnica que possibilita a quantificação e inferência da relação entre uma variável dependente (variável de resposta) e variáveis independentes (variáveis explicativas). A análise de regressão pode ser empregada como uma abordagem descritiva da análise de dados (por exemplo, na adequação de curvas).

A análise estatística foi combinada com a análise de conteúdo (Bardin, 2011), para avaliação das respostas das questões abertas. A análise de conteúdo, conforme essa autora, é uma metodologia qualitativa que visa interpretar e extrair significados de dados textuais. Aplicada a uma pesquisa em uma organização pública como a Embrapa, essa abordagem permite uma compreensão das comunicações internas e das percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos organizacionais, inclusive sobre as competências.

Para iniciar uma análise de conteúdo em um contexto empresarial como esse aqui proposto, o pesquisador define os objetivos da investigação e seleciona o material. No nosso caso, o corpus da pesquisa são as respostas das entrevistas.

A etapa seguinte envolveu a exploração do material coletado. O conteúdo é decomposto em unidades de análise, como palavras, frases ou temas, permitindo a identificação de padrões e categorias significativas. Nesse processo, palavras-chave e frases recorrentes são destacadas, e categorias relacionadas ao tema de interesse são criadas. No caso dessa proposta, as categorias analíticas serão definidas a posteriori, ou seja, depois que o corpus for selecionado.

Depois de categorizar o material, a análise avançou para o tratamento dos resultados. Nesta fase, os dados foram interpretados para responder as perguntas da pesquisa. Aqui, as respostas nos ajudaram a mapear as competências para a Embrapa e nos ajudou a formular nosso mapa de competências, a matriz de competências e identificar as lacunas de competências.

1.4 Estrutura da dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos correlacionados, que abordam de maneira estruturada o desenvolvimento e a proposta de um modelo de gestão por competências para a Embrapa Pesca e Aquicultura, uma empresa pública de pesquisa.

O Capítulo 1, intitulado Introdução, apresenta a contextualização do tema de estudo, explicando a relevância da gestão por competências no cenário de organizações públicas, com ênfase na Embrapa Pesca e Aquicultura. Dentro deste capítulo, foram abordados os itens que sustentam o desenvolvimento da pesquisa: o problema de pesquisa, a delimitação do escopo, a justificativa do estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da metodologia utilizada. O capítulo também estabelece os resultados esperados, fornecendo uma visão clara sobre o escopo e as limitações do trabalho.

O Capítulo 2 trata da Fundamentação Teórica e aborda os principais conceitos e teorias relacionados à gestão por competências. São explorados tópicos como o histórico e o surgimento da gestão por competências no âmbito da administração pública e privada, as principais leis e mecanismos que incentivam a adoção dessa prática na administração pública, além de conceitos-chave sobre competências e sua evolução ao longo do tempo. O capítulo ainda apresenta a mudança de paradigma na gestão de pessoas, destacando as vantagens e desvantagens da implantação da gestão por competências, o planejamento estratégico organizacional e diferentes modelos de gestão por competências aplicáveis à realidade das organizações públicas.

O Capítulo 3 oferece uma apresentação da Embrapa Pesca e Aquicultura, a empresa pública de pesquisa estudada neste trabalho. São fornecidas informações gerais sobre a unidade, permitindo ao leitor conhecer e entender o contexto organizacional em que o estudo está inserido. São detalhados também os três setores administrativos analisados: Gestão de Pessoas (SGP), Orçamento e Finanças (SOF), e Patrimônio e Suprimentos (SPS). Esses setores foram escolhidos por sua relevância na estrutura organizacional e por serem representativos da necessidade de um modelo de gestão por competências eficaz e adaptado às peculiaridades da empresa.

O Capítulo 4 apresenta os Resultados e Análises, detalhando a construção e a proposição do modelo de gestão por competências desenvolvido para a Embrapa Pesca e Aquicultura. O capítulo começa com a descrição das etapas que foram seguidas para a construção do modelo,

a partir do levantamento teórico e prático. Cada etapa do modelo é cuidadosamente discutida, desde o planejamento estratégico da unidade até o mapeamento das competências técnicas e comportamentais necessárias para os setores analisados.

Ao longo deste capítulo, são identificados os processos e as práticas de gestão adotados atualmente pela empresa, destacando as lacunas de competências existentes nos setores de Gestão de Pessoas (SGP), Orçamento e Finanças (SOF), e Patrimônio e Suprimentos (SPS). A partir dessa análise, são apresentados os resultados do diagnóstico das competências e como essas informações foram utilizadas para a criação de uma matriz de competências, que reflete as necessidades específicas da organização.

O capítulo também aborda a metodologia utilizada para comparar as competências identificadas com as competências necessárias, propondo soluções para as incongruências e sugerindo possíveis agrupamentos de competências comuns entre os setores. Isso resulta em um mapa completo das competências técnicas e comportamentais, que serve como base para a elaboração de planos de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.

Além disso, o capítulo oferece uma análise crítica sobre a aplicabilidade do modelo proposto na prática, destacando os principais desafios e oportunidades. Cada uma das etapas do modelo é discutida detalhadamente.

Por fim, são analisados os benefícios potenciais do modelo em termos de eficiência operacional, desenvolvimento de capital humano e alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais da Embrapa Pesca e Aquicultura. O capítulo conclui sobre como a adoção desse modelo pode auxiliar o fortalecimento da gestão de pessoas na empresa, tornando-a mais preparada para enfrentar os desafios do setor de pesquisa e inovação.

Para finalizar, o Capítulo 5 traz as Considerações Finais, onde é realizada uma síntese do trabalho desenvolvido. Neste capítulo, são discutidos os resultados obtidos, analisando o cumprimento dos objetivos estabelecidos e a verificação da hipótese de pesquisa inicial. Cada objetivo é revisto, identificando-se o grau de atendimento, as dificuldades encontradas e as soluções adotadas. Além disso, são discutidas as principais contribuições técnico-científicas da dissertação, considerando o impacto que o trabalho pode ter, quando aplicável. Por fim, são propostas oportunidades para futuros estudos e desdobramentos a partir da pesquisa realizada, que poderão servir como base para novos avanços no campo da gestão por competências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção do trabalho, foram apresentados os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa sobre Gestão por Competências. O objetivo é proporcionar uma compreensão aprofundada e contextualizada do tema, explorando sua evolução histórica, relevância contemporânea e aplicação prática, especialmente no contexto da administração pública.

Inicialmente, foi traçado um histórico do surgimento da Gestão por Competências, destacando os marcos que contribuíram para o desenvolvimento e a consolidação dessa abordagem nas organizações. Em seguida, foram discutidos os incrementos da sua importância ao longo dos anos, evidenciando como as mudanças no ambiente organizacional e as exigências do mercado de trabalho impulsionaram a adoção dessa metodologia.

A análise também contemplou as leis e decretos que abordam a temática, com destaque para a legislação brasileira que incentiva a implementação da Gestão por Competências no setor público. Esses dispositivos legais são fundamentais para entender o contexto normativo e os direcionamentos políticos que sustentam a prática da Gestão por Competências no Brasil.

Os principais conceitos relacionados à Gestão por Competências foram detalhados, incluindo definições de competência e gestão por competências. Essa base conceitual é essencial para clarificar os elementos que compõem a abordagem e sua aplicação prática.

Em seguida, foi abordada a evolução da Gestão por Competências, analisando como a metodologia se transformou e adaptou às necessidades das organizações ao longo do tempo. Essa evolução foi contextualizada no âmbito da administração pública, destacando as especificidades e desafios enfrentados pelo setor na implementação de práticas de gestão baseadas em competências.

A seção também discutiu a mudança de paradigma na gestão de pessoas, evidenciando como a Gestão por Competências representa uma transformação significativa em relação às abordagens tradicionais de gestão de recursos humanos. Foram exploradas as implicações dessa mudança para as organizações e para os colaboradores, incluindo aspectos como motivação, desenvolvimento profissional e alinhamento estratégico.

Foram analisadas as principais vantagens e desvantagens da Gestão por Competências, proporcionando uma visão equilibrada sobre os benefícios e os desafios associados à sua implementação. Essa análise crítica é fundamental para entender as potencialidades e as limitações da metodologia, bem como para identificar as melhores práticas e estratégias para sua adoção.

Nesta parte do trabalho, foi discutido o planejamento estratégico organizacional, destacando suas etapas fundamentais, como a análise situacional, definição de missão, visão e valores, formulação de objetivos e metas, desenvolvimento de estratégias, implementação de planos de ação e monitoramento contínuo. O planejamento estratégico é crucial para alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais, permitindo identificar e desenvolver as competências necessárias para o sucesso da organização.

Por fim, foram apresentados os principais modelos de Gestão por Competências, destacando as abordagens mais influentes e reconhecidas na literatura e na prática organizacional. Essa revisão de modelos forneceu uma base sólida para a proposição de uma metodologia adaptada à realidade da unidade de pesquisa escolhida.

Esta seção teórica, portanto, tem o objetivo de oferecer um arcabouço abrangente e aprofundado, capaz de fundamentar de maneira sólida as análises e proposições que serão desenvolvidas nas seções subsequentes deste trabalho. Ao explorar conceitos-chave, modelos relevantes e suas aplicações práticas, busca-se garantir que o leitor do estudo entenda todos os pontos abordados e como esse trabalho aborda cada um deles.

2.1 Breve histórico do surgimento do tema e o incremento da sua importância na gestão de organizações públicas e privadas

O primeiro passo para entender o surgimento do termo gestão por competências, é compreender o conceito mais amplo no qual está inserido: a Gestão de Pessoas. Podemos entender o primeiro como um subprocesso do segundo.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (Gil, 2007, p. 17).

A partir dessa definição, entendemos que é a função responsável por alcançar os objetivos organizacionais por meio do desenvolvimento dos colaboradores. Com isso, podemos inferir que a organização sempre buscará novas formas de gerir as pessoas. Uma dessas formas, que vamos apresentar em um breve histórico, é a Gestão por Competências, desde o seu surgimento até a crescente importância que vem adquirindo com o aumento dos estudos na área.

O conceito de Gestão por Competências começou a ganhar destaque a partir da década de 1970. Estudiosos entendem que a primeira grande publicação sobre o tema foi um artigo de autoria de McClelland, em 1973, intitulado "*Testing for Competence rather than Intelligence*".

Nesse artigo, o autor defende que a competência é uma qualidade que pode estar diretamente relacionada à realização de uma atividade com uma qualidade superior. McClelland (1973) tenta demonstrar que os testes de inteligência tradicionais, embora validados, têm evidências fracas de que garantem o sucesso pessoal e profissional, e que o papel das competências pode ser relevante nesse sucesso.

Posteriormente, Richard Boyatzis, em 1982, em seu livro "*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*", apresentou 21 atributos necessários para a formação gerencial e relacionou o termo competência a um desempenho superior no desenvolvimento de determinada atividade. Boyatzis (1982) argumenta que a competência envolve um conjunto de características subjacentes a um desempenho superior em um cargo específico.

Prahalad e Hamel (1990) contribuíram significativamente para esse conceito ao definirem as competências essenciais (*core competence*). Para eles, a competitividade da organização é determinada pela relação entre suas competências essenciais. Eles destacam que as competências essenciais são aquelas que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável e são difíceis de serem imitadas pela concorrência (Prahalad; Hamel, 1990).

Spencer e Spencer (1993) resumem em sua obra centenas de estudos realizados por mais de 20 anos em 24 países. Esses autores prescrevem como se devem conduzir entrevistas com vistas à avaliação das competências de um indivíduo para um determinado cargo. Eles classificam as competências em dois tipos ou níveis: visíveis ou ocultas. As competências visíveis são aquelas que podem ser observadas diretamente, como o conhecimento e as habilidades, enquanto as competências ocultas referem-se a características mais difíceis de serem medidas, como traços de personalidade e motivos (Spencer; Spencer, 1993).

Para Le Boterf (2003 *apud* Pereira, 2005, p. local. 3), “[...] a competência é constituída de três elementos principais: a formação profissional, as características pessoais (biografia e socialização) e a experiência profissional.” O autor traz uma definição de competência como “saber-agir (ou reagir), responsável e validado”, caracterizado por “saber mobilizar, saber integrar e saber transferir recursos (conhecimentos, capacidades etc.) em um contexto profissional”. (Le Boterf, 2003 *apud* Pereira, 2005, p. local. 4).

Durand (1999 *apud* Pereira, 2005) apresenta 3 dimensões para o conceito de competência, muito utilizadas por muitos autores em suas análises e estudos até os dias atuais. Durand (1999),

[...] propõe um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. Para ele, competência ‘é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias ao desenvolvimento de um objetivo específico. (Durand, 1999 *apud* Pereira, 2005, local. 12).

As organizações foram descobrindo as vantagens desse modelo, buscando se diferenciar em relação à concorrência cada vez mais acirrada com a globalização e começaram a adotar e implementar a gestão por competências.

A gestão por competências tornou-se um processo “[...] de enorme impacto nos resultados organizacionais e, após 25 anos desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência. Já não pode ser considerada “modismo, invenção da área de Recursos Humanos ou mais um plano da diretoria”. (Gramigna, 2002, p. 13).

Analisando a evolução do estudo do tema, é possível perceber duas abordagens que podem ser classificadas como funcional e social. A funcional teve sua origem nos EUA e está relacionada à vinculação da competência às três dimensões apresentadas no estudo de Durand (1998): conhecimento, habilidades e atitudes, podendo ser resumidas em um viés mais ligado às qualificações técnicas e profissionais dos colaboradores. A social, com origem na França, amplia e contextualiza o processo em um âmbito mais coletivo e no ambiente social em que está inserido, relacionando o desempenho organizacional ao desempenho dos grupos internos. Diferente da perspectiva funcional, onde os resultados estão mais diretamente relacionados aos desempenhos individuais.

Fleury e Fleury (2001 *apud*) “[...] conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A análise do histórico da gestão por competências revela a evolução de um conceito que começou como uma crítica aos métodos tradicionais de medição de inteligência e desempenho, e se transformou em uma abordagem ampla que abrange diversas dimensões do comportamento e das habilidades humanas. Desde McClelland (1973), que desafiou os testes de QI convencionais, até a integração de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), e a identificação detalhada de competências visíveis e ocultas por Spencer e Spencer (1993), a gestão por competências se consolidou como uma prática essencial para o desenvolvimento organizacional. A visão de Durand (1998), ao incorporar conhecimentos, habilidades e atitudes, juntamente com a perspectiva de Le Boterf (2003) sobre a integração e mobilização de recursos, reforça a complexidade e a importância do tema. A distinção entre abordagens funcionais e

sociais, conforme identificado por autores como Fleury e Fleury (2001), sublinha a necessidade de considerar tanto o desenvolvimento individual quanto o coletivo no contexto organizacional.

Dessa forma, a gestão por competências não só oferece um modelo para o desenvolvimento de talentos, mas também se configura como um fator crítico para a competitividade e a sustentabilidade das organizações no cenário global contemporâneo.

2.2 Principais leis e mecanismos de incentivos para a adoção de Gestão por Competências na Administração Pública

Mendes (2001) discute que, na gestão pública, diversas inovações gerenciais têm sido implementadas em vários países e nas diferentes esferas de governo. Essa inovação gerencial está ligada a mudanças institucionais e organizacionais, tornando-se assim uma questão importante de política pública. A necessidade de tratar reformas administrativas como uma questão de política está associada à diminuição da confiança da sociedade nas instituições públicas e ao aumento da demanda por reformas nas organizações. No setor público, as inovações trazem consigo uma estratégia governamental e uma expectativa de comportamento dos envolvidos, ou seja, dependem das interações entre o estado e a sociedade civil. Portanto, o sucesso de uma inovação nesse setor depende da habilidade de gerenciamento para implementá-la, além de ser crucial a compatibilidade entre as expectativas sociais e os valores predominantes entre usuários e prestadores de serviços. A incorporação de inovações gerenciais na administração pública inclui o cidadão como um sujeito ativo e consciente de seus direitos. No Brasil, isso implica em aprender a exercer a cidadania e desempenhar novos papéis.

No contexto dessa investigação, importante entender que a inovação gerencial tem ocorrido por meio de leis e decretos, que modificam a gestão de pessoas, definindo metas e resultados, sempre voltados para o interesse público.

Feito essa breve apresentação, faremos uma linha temporal para apresentar as principais leis e decretos que direta ou indiretamente tiveram um papel importante na evolução de gestão por competências na administração pública e comentar brevemente o objetivo de cada uma dessas leis/decretos que formaram o arcabouço legal do tema.

Para facilitar a compreensão, o quadro 6 apresenta as principais leis que incentivaram o tema abordado nesse estudo.

Quadro 6 – Principais leis e decretos contribuintes para a evolução da gestão por competências na administração pública

(continua)

Leis e Decretos	Resumo
Lei nº 284 de 28 de outubro de 1936	Estruturação do quadro de pessoal para oferecer serviços de qualidade para o cidadão, denota uma primeira tentativa do governo de melhorar os serviços públicos prestados;
Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, cujo objetivo era determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público. Cita ainda como competência o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União, inspecionar os serviços públicos e apresentar, anualmente, relatório dos trabalhos realizados e em andamento. Demonstra conceitos rudimentares, mas importantes, indicando uma mudança de percepção em busca de uma melhoria contínua dos servidores;
Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939	Regulamentação entre o Estado e o servidor público. Esta lei regula as condições de provimento dos cargos públicos, os direitos e vantagens, os deveres e responsabilidades dos funcionários civis da União, dos Territórios e, no que couber, dos da Prefeitura do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios. É um importante avanço da determinação do esclarecimento das formas de atividades públicas e seu acesso;
Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	Criação da administração indireta e instauração dos princípios fundamentais de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Esclarece diretrizes da reforma administrativa que é a base para busca da maior eficiência e eficácia do serviço público brasileira. Mudança no enfoque da administração burocrática para uma visão mais gerencial;
Lei nº 6.871 de 3 de dezembro de 1980	Criação da FUNCEP, Fundação Centro de Formação do Servidor Público que foi a base da Escola nacional da administração pública, ENAP, que é responsável pelas diretrizes e cursos de aprimoramento dos empregados e servidores públicos. É um importante catalizador dos principais temas. Tem cursos de gestão, pós-graduação e financia diversos estudos, inclusive sobre gestão por competências;
Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Regulamenta as atividades do servidor público e institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. Versa sobre o regramento de como se dá o acesso à carreira pública por meio do concurso público, posse, exercício, estabilidade, transferência, remuneração, vantagens e direitos. Abrange todos os servidores públicos e está ativa até os dias atuais;

Quadro 6 – Principais leis e decretos contribuintes para a evolução da gestão por competências na administração pública

(continua)

Leis e Decretos	Resumo
Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – 1995	Procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. Como importante evolução cita a reorganização das estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público, na verdadeira profissionalização do servidor, dar um salto adiante no sentido de uma administração pública gerencial baseada em conceitos atuais para a época focada no controle de resultados e na descentralização introduzindo o conceito de cliente ao pagador de imposto e usuário do serviço público. Nesse ponto, começa-se a discutir importantes conceitos que culminarão na possibilidade adoção de novas formas de gestão de pessoa, inclusive a gestão por competências;
Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996	Processo de desenvolvimento contínuo do servidor público, dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares que se realizem no País, versando sobre temas de cunho científico, técnico, artístico, cultural ou equivalente;
Decreto nº 2.794, de 11 de janeiro de 1998	Relação do desenvolvimento do servidor público com a melhoria da qualidade do serviço, instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional visando um aumento da eficiência do serviço público, maior valorização do servidor, adequação do quadro, divulgação e controle de resultados além de racionalização e efetivação dos gastos com capacitação. Foi revogada pelo decreto nº 5.707 de 2006;
Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006	<p>Considerado um marco para a gestão por competência na administração pública, pois é a primeira vez que é abertamente discutido tópicos e temas diretamente relacionados à gestão por competência. Serviu como documento orientador e indutor de adoção de práticas de gestão. É um comunicado oficial de direcionamento do governo para todos os demais órgãos e empresas com rebatimento claro no estudo e na aplicabilidade de seus termos. Esse decreto instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e funcional e regulamentou dispositivos da lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Suas principais finalidades perpassam pelos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - Desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. <p>Recentemente foi revogado pelo decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, mas não retira o seu pioneirismo e importância;</p>

Quadro 6 – Principais leis e decretos contribuintes para a evolução da gestão por competências na administração pública

(conclusão)

Leis e Decretos	Resumo
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)	Ampliar e detalhar as diretrizes para a capacitação e desenvolvimento de competências no setor público, visando aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.
Instrução Normativa nº 03/2013	Estabelecer normas para a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de pessoal, com foco na Gestão por Competências, fortalecendo a capacidade institucional dos órgãos públicos.
Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019	Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Foca no desenvolvimento de competências através de ações de desenvolvimento visando a melhoria do serviço público prestado, denotando a percepção, por parte da administração pública, a importância do tema e do seu uso. Cita o seguinte nos parágrafos 2 e 3: § 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências. § 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Introduz o mapeamento de competências e sua utilização como base para a melhoria contínua dos servidores/empregados públicos. Não basta apenas desenvolver, é importante se ater às lacunas de competências levantadas que servirão como o direcionamento na trilha de aprendizagem que deve ser aplicada pelo órgão ou empresa;
Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020	Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (Brasil, 2020).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada uma dessas leis e decretos desempenhou um papel fundamental na evolução e consolidação da Gestão por Competências na Administração Pública. A criação do DASP, em 1938, marcou o início da modernização da gestão pública no Brasil, estabelecendo as bases para uma administração mais organizada e eficiente. O Decreto nº 5.707/2006, por sua vez, foi um marco importante ao instituir o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, incentivando diretamente a adoção de práticas de Gestão por Competências (Brasil, 2006).

Costa e Costa (2016) discutem que, sob uma perspectiva histórica, é importante salientar que o Estado brasileiro moderno não surgiu de repente nos anos 1930, apesar de ter passado por processos de modernização e burocratização desde então. Sua origem remonta ao período colonial, tendo como marco inicial a vinda da família real portuguesa para o Brasil em 1808. Esse evento, conhecido na historiografia atual como "inversão metropolitana", representou a transição do aparato estatal português para o território brasileiro, assumindo as funções de metrópole e, conseqüentemente, do Estado nacional.

Os autores destacam a importância das referências estruturais para entender a história da administração pública brasileira, mas ressalta que as mudanças "revolucionárias" muitas vezes não ocorrem de forma abrupta. Estas mudanças costumam ser construídas ao longo do tempo e levam um tempo considerável para se consolidar, o que acaba por deixar de lado a análise das transformações que ocorreram entre esses momentos-chave. Ele sugere uma nova divisão em sete períodos, que vão desde a vinda da Corte portuguesa para o Rio de Janeiro até o início do governo petista em 2003. Cada um desses períodos é marcado por mudanças institucionais, influenciados por eventos históricos ou marcos já estabelecidos pela historiografia. Sua divisão temporal divide-se em etapas autoexplicativas, conforme segue: de 1808 a 1840, ocorreu a construção do Estado nacional brasileiro; durante o período de 1840 a 1889, o governo era caracterizado pela monarquia representativa; de 1889 a 1930: o Papel do Governo durante a Primeira República; de 1930 a 1945: a "institucionalização" do Governo Nacional; de 1945 a 1964: a fase nacionalista do Estado desenvolvimentista, de 1964 a 1989: O governo e o processo de modernização de forma autoritária e de 1990 a 2002: A gestão estatal em tempos de gerencialismo.

No contexto do gerencialismo, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), ampliou as diretrizes para a capacitação e desenvolvimento de competências, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo no setor público. A Instrução Normativa nº 03/2013 estabeleceu normas específicas para a implementação de programas de capacitação, reforçando a necessidade de uma gestão de pessoas baseada em competências.

Por fim, o Decreto nº 9.991/2019 consolidou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, destacando a importância da Gestão por Competências na formulação de programas de capacitação e avaliação de desempenho dos servidores públicos. O Decreto nº 10.506/2020 ajustou as normas, reafirmando o compromisso com o desenvolvimento contínuo dos servidores (Brasil, 2020).

Esta linha do tempo e o quadro apresentado demonstram a evolução normativa que incentivou a adoção da Gestão por Competências na Administração Pública, evidenciando a importância de um arcabouço legal robusto para a efetivação de práticas modernas e eficientes de gestão de pessoas.

2.3 Principais conceitos acerca de competências e gestão por competências

Para facilitar a compreensão e entendimento do estudo proposto, é de suma importância apresentar os principais conceitos relacionados a competências e gestão por competências. Conhecendo esses conceitos e seus principais autores, o leitor terá maior familiaridade com o tema e auxiliará no entendimento completo do estudo.

Tendo isso em vista e entendendo a importância dessa apresentação, as próximas subseções apresentam os principais conceitos identificados na pesquisa bibliográfica analisada.

2.3.1 Competências

Conforme Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009 *apud* Brandão, 2007, p. 150), competências podem ser entendidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Brasil, 2006).

Conjunto de conhecimentos, habilidades, “atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento” (Parry, 1996 *apud* Fleury; Fleury 2001, p. 27).

Conforme Dutra, Fleury e Ruas (2012 *apud* Silva *et al.*, 2014, p. 103), competência é “um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo um desempenho superior em determinado trabalho, alinhando competências as necessidades de determinado cargo.” Para Fleury e Fleury (2001 *apud* Silva *et al.*, 2014, p. 104), “uma competência pode ser entendida como um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação, que são subsídios para aprendizagem e formação”.

Werner (2010, p. 39 *apud* Queiroz, 2020, p. 50) apresenta a definição de Zarafian que entende a competência como “[...] a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações [...]”

Competência é “um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (Le Boterf, 1995 *apud* Gonçalves; Andrade; Corrêa; Ribeiro, 2017, p. 117).

Para Fleury e Fleury (2001 *apud* Gonçalves; Andrade; Corrêa; Ribeiro, 2017, p. 117), “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Por fim, Meddeb (1998 *apud* Gonçalves; Andrade; Corrêa; Ribeiro, 2017, p. 117) apresenta Competência como “[...] uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.”

2.3.2 Gestão por competências

Gestão de Pessoas por Competências, segundo Carvalho, Nascimento e Serafin

[...] é uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades importantes para eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades, podendo também identificar déficits de qualificação para elaboração de serviços especiais, contribuindo para que a organização possa identificar quais aspectos deve aprimorar. (Carvalho; Nascimento; Serafin, 2012 *apud* Silva *et al.*, 2014, p. 104).

Segundo Leme (2010), a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores com a finalidade de que eles possam atingir as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências técnicas e comportamentais.

A gestão por competências é um conjunto de 17 ferramentas, instrumentos e processos metodológicos que são voltados para a gestão estratégica de pessoas (Gramigna, 2002).

De acordo Brandão e Guimarães (2001 *apud* Brandão; Bahry, 2005, p. 180), “A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos [...]”.

A gestão por competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objetivos (Ceitil, 2007, p. 110).

A gestão por competência pode ser definida, de um modo geral, como um modelo de gestão que propõe alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (Carbone; Brandão; Leite; Vilhena, 2009).

2.4 A evolução da temática gestão por competências

No contexto da gestão de pessoas, o modelo fordista-taylorista tinha como pressuposto o sujeito da obediência e o trabalhador era aquele que cumpria regras. A insuficiência desse paradigma é que traz a necessidade de novos olhares sobre a gestão de pessoas. Fernandes e Fleury (2007) afirmam que, nos últimos tempos, tem havido um crescente interesse pelo tema habilidades no campo organizacional. Esse aumento de interesse se deve à busca por novos paradigmas que vão além do tradicional modelo de gerenciamento de pessoas baseado na abordagem taylorista, que consiste em encontrar a pessoa certa para a função correta e colocar o controle no cerne das relações entre indivíduos e a organização. Nessa busca, a ideia de competência surge como uma alternativa. Em vez de focar na descrição de cargos, que tem uma abordagem tradicional e taylorista, os defensores dessa nova abordagem recomendam que os gestores adotem o conceito de competências, que prioriza o indivíduo e seu desenvolvimento. Nessa nova perspectiva, o termo competência é eleito como o novo foco das práticas de gestão de pessoas, conhecidas como modelos de gestão por habilidades.

Ainda segundo Fernandes e Fleury (2007) que, na evolução da gestão por competências, se pensava primeiro em competências individuais e, depois, em competências organizacionais. Os autores explicam que, o fato de alguém possuir um conjunto de competências,

conhecimentos e atitudes não garante o benefício para a organização, por isso, é importante a entrega. Outra diferença crucial está entre entrega e resultado. Resultado é algo específico, mensurável e com prazo determinado. Pode ser afetado por fatores externos, como sorte ou esforço, sendo mais temporário. Já a entrega é mais duradoura: está relacionada à capacidade e contribuição. Nesse contexto, os autores ressaltam que a competência agrega valor tanto para o negócio quanto para o indivíduo. A definição de competência que eles propõem considera esses dois aspectos: Um conjunto de ações responsáveis e reconhecidas, que envolvem a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, gerando valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

2.5 Gestão por competências na Administração Pública

Este trabalho visa analisar uma empresa pública de pesquisa, discutindo a implementação e a evolução da gestão por competências na administração pública brasileira. A administração pública, em busca constante de eficiência, transparência e melhoria na prestação de serviços, promoveu diversas práticas de gestão ao longo dos anos. A gestão por competências emergiu como uma estratégia fundamental para alinhar o desempenho dos servidores públicos aos objetivos estratégicos das instituições governamentais (Fleury; Fleury, 2001).

Na administração pública brasileira, a gestão por busca de competências não apenas aprimora a capacidade técnica e profissional dos servidores, mas também promove uma cultura organizacional voltada para resultados e inovação (Gramigna, 2004). Este modelo de gestão foi introduzido como parte das reformas administrativas e da modernização do setor público, enfrentando os desafios de um ambiente em constante mudança e atendendo às demandas crescentes da sociedade por serviços públicos de qualidade (Bresser-Pereira, 1996).

Desde a década de 1990, com o início das reformas gerenciais e a introdução do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a administração pública brasileira tem se esforçado para incorporar práticas de gestão que priorizem o desenvolvimento de competências essenciais. Essas reformas buscaram substituir o modelo burocrático tradicional por um modelo gerencial, mais flexível e focado no desempenho (Bresser-Pereira, 1996). A gestão por competências passou a ser vista como uma ferramenta indispensável para alcançar esses objetivos, promovendo a valorização dos servidores, a melhoria do desempenho organizacional e a eficiência na prestação de serviços (Barbosa; Rodrigues, 2014).

Segundo Paz (2009, p. 28), o mercado de trabalho do setor público sofre alterações significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas. A prestação de um serviço de qualidade é cada vez mais aplicada, demonstrando a importância do desenvolvimento dos colaboradores. Isso se aproxima da cobrança que já existia no setor privado, entendendo que todos os serviços são custodiados por dinheiro público e exigem maior eficiência na sua execução na prestação de contas.

Conforme apresentado no quadro 06 da fundamentação teórica deste estudo, a legislação tem tentado estimular ações para direcionar e ampliar o desenvolvimento técnico dos servidores públicos. Desde 1936, o governo apresenta leis e decretos para promover a melhoria dos serviços prestados. Em 1938, foi criado o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), que, de forma rudimentar, tentou implementar mudanças na organização dos órgãos públicos, aumentando a eficiência. Na administração pública, para que as mudanças ocorram, é importante a oficialização do ato através de leis, decretos ou portarias.

Outro marco importante foi a publicação da Lei 8.112/1990, que regulamenta as atividades dos servidores públicos, conferindo-lhes vantagens e direitos, mas também responsabilidades e cobrança pela prestação de serviços eficientes.

Com a implantação do Plano Diretor da Reforma do Estado, houve uma ruptura da administração pública racional para uma administração pública gerencial, introduzindo conceitos de gestão empresarial nas repartições, mudando o foco do controle dos processos para o controle dos resultados e introduzindo práticas de eficiência, eficácia e efetividade no uso dos recursos públicos. Esse novo modelo visava aproximar-se da administração pública das práticas do setor privado, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, fomentar a inovação e estabelecer uma cultura de responsabilização pelos resultados alcançados, buscando sempre maior transparência e eficiência na gestão pública.

Com esse arcabouço legal estruturante e a ampliação dos estudos de gestão por competências, criou-se um ambiente propício para a implementação de noções mais profundas de gestão por competências no setor público. Em 2006, foi publicado o Decreto 5.707, que claramente introduz e induz conceitos de gestão por competências como diretriz para todos, promovendo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, o desenvolvimento contínuo do servidor e a adequação das competências requeridas para exercer as funções, entre outros pontos. Este decreto orientou a administração pública a adotar o modelo de competências.

Nesse cenário de aumento de competitividade e cobrança, é imperativo que ocorra uma mudança na forma de gerenciar as pessoas. As tentativas de inovação na administração pública

significam a busca pela eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, é necessário romper com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir uma nova cultura de gestão (Guimarães, 2000, p. 127).

Com base no exposto, fica evidente que a administração pública brasileira passou por significativas transformações ao longo das últimas décadas, especialmente no que se refere à adoção da gestão por competências. Esse modelo de gestão, introduzido em resposta às demandas de maior eficiência e qualidade nos serviços públicos, busca alinhar as competências dos servidores aos objetivos estratégicos das instituições governamentais (Fleury; Fleury, 2001). As reformas administrativas, iniciadas na década de 1990, marcaram a transição de um modelo burocrático para um gerencial, incorporando práticas de gestão empresarial e enfatizando o desenvolvimento contínuo dos servidores (Bresser-Pereira, 1996).

A criação de leis e decretos, como a Lei 8.112/1990 e o Decreto 5.707/2006, construiu um arcabouço legal que direciona e incentiva a gestão por competências, promovendo a valorização dos servidores e a melhoria do desempenho organizacional (Barbosa; Rodrigues, 2014). Esse processo foi fundamental para enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança e atender às demandas crescentes da sociedade por serviços públicos de qualidade (Gramigna, 2004).

Assim, a melhoria da gestão por competências na administração pública brasileira representa um avanço significativo na busca por uma administração mais eficiente, transparente e orientada para resultados. A evolução contínua dessa prática, aliada a uma cultura organizacional voltada para a inovação, é essencial para garantir a prestação de serviços públicos de excelência e para atender às expectativas da sociedade (Guimarães, 2000).

2.6 Mudança de paradigma na gestão de pessoas

Ramos e Januário (2013) apontam que a gestão de pessoas parece refletir as contradições e os desafios organizacionais. As influências culturais e sociais que afetam o ambiente de trabalho, considerado como um sistema, tornam-se especialmente evidentes nos processos que dizem respeito às políticas de gestão de recursos humanos.

Tradicionalmente, segundo os autores, as origens da gestão de pessoas possuem enfoque mecanicista. Nota-se que, apesar da introdução de novos modelos de gestão, surgem angústias e ansiedades que afetam o comportamento e as decisões dos colaboradores em diferentes áreas de atuação. Diante desse cenário de instabilidade e perigos, as próprias empresas falham em

oferecer segurança, tornando os funcionários suscetíveis às pressões do mercado e comprometendo a lealdade para com as organizações. As práticas relacionadas à gestão de recursos humanos formam um quadro diversificado. Essa diversidade não é novidade na análise organizacional, uma vez que abordagens técnicas e científicas convivem com interpretações compreensivas. No entanto, a ênfase parece ser nas orientações prescritivas e nos aspectos práticos. A gestão de recursos humanos, também chamada de gestão de pessoas, se apoia em métodos, ferramentas e modelos que seguem uma abordagem funcionalista alinhada ao discurso gerencial. Desse modo, a disciplina “gestão de recursos humanos” se desenvolve como um campo teórico e prático orientado por uma visão racional, objetiva e normativa dos colaboradores dentro das organizações. Uma alternativa ao enfoque instrumental seria considerar as dimensões físicas, emocionais e espirituais dos indivíduos, compreendendo a natureza humana em um contexto mais amplo.

Ramos e Januário (2013) discutem que é possível notar, dentro das empresas, a consolidação de uma mentalidade que enfatiza a competição, a conquista e o aprimoramento constante. Os colaboradores são incentivados a alcançar seu máximo potencial, não só no trabalho, mas também em áreas como saúde, sexualidade e aparência física. Uma busca incansável por alto desempenho passa a fazer parte do dia a dia, tanto na vida pessoal quanto no ambiente profissional. Expressões vazias ganham destaque no discurso do gerenciamento, como excelência, qualidade total, zero defeitos, satisfação do cliente e competência. A cultura da vitória e a obsessão pelo desempenho acabam priorizando o tempo dedicado ao trabalho em detrimento dos valores fundamentais da condição humana. Com a disseminação desse enfoque na eficácia, as expectativas e as inseguranças relacionadas ao trabalho se intensificam. O indivíduo, vista como referência, passa a buscar reconhecimento externo, o que aumenta a ansiedade de forma previsível. As empresas correm para avaliar rapidamente o clima organizacional, buscando melhor gerenciar um comportamento humano permeado por temores e incertezas.

Uma outra questão importante a ser destacada, segundo Ramos e Januário (2013), é a introdução de uma nova ideia nas teorias de gestão a partir dos anos 1980: a empresa como fonte de conhecimento. Segundo o autor, o ponto central é que o conhecimento acumulado na empresa vem das experiências compartilhadas por todos os membros da organização, e não apenas das lideranças. No entanto, é fundamental ressaltar que, para que haja a troca desses conhecimentos de forma bidirecional, com a empresa e os trabalhadores se beneficiando mutuamente, é necessário reduzir os formalismos administrativos. Com a empresa

disseminando conhecimento e os trabalhadores criando uma cultura interativa e compartilhando informações, temos, então, a definição da empresa que está em constante aprendizado.

Nesse contexto, considerando a empresa como campo de conhecimento, cabe olhar para as competências trazidas por cada indivíduo no sentido de trazê-los em toda a sua potencialidade para a empresa.

Por sua vez, Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) a evolução da gestão de pessoas na empresa resultou em uma profunda mudança no modelo de trabalho. Através da participação de todos os stakeholders nos processos de planejamento e execução, foi possível criar significados para o trabalho na área de RH, significados estes que representaram um avanço significativo em relação ao passado. Abandonando a imagem operacional e burocrática, os profissionais de recursos humanos conquistaram uma nova posição na empresa baseada na oferta de serviços especializados. Passaram a inovar e contribuir de maneira eficaz para as dinâmicas organizacionais, sendo valorizados por suas ações.

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) apontam que a mudança gradual de um sistema social é um processo que acontece ao longo do tempo. Com o avanço da prática e a consolidação de um novo sistema social – e as empresas públicas são sistemas sociais - ocorrem rupturas com o sistema anterior, o que leva a novas contradições e divisões nas percepções das pessoas envolvidas em diferentes níveis desse sistema. Por exemplo, quando uma nova competência técnica passa a ser valorizada em uma organização, enquanto a competência anterior é negada, surgem ambiguidades nas percepções. O grupo que antes detinha a habilidade valorizada e agora considerada obsoleta muitas vezes enxerga a organização, durante a transição do sistema antigo para o novo, como um ambiente onde sua habilidade ainda é reconhecida e ao mesmo tempo negada. Nesse sentido, essa competência é associada tanto ao progresso e futuro da organização, quanto ao seu passado e decadência.

Portanto, entendemos que a adaptação da Embrapa – compreendida como sistema social – à gestão de competências não é algo simples, mas pode ser consolidada à medida que o tradicional e o inovador se equilibram na organização.

2.7 Vantagens e desvantagens da implantação da gestão por competências

A implementação da gestão por competências é um processo que visa alinhar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Este modelo de gestão busca não apenas aumentar a eficiência operacional e a qualidade dos

serviços, mas também fomentar um ambiente de trabalho mais motivador e engajador. No entanto, assim como qualquer mudança significativa, a gestão por competências apresenta tanto vantagens quanto desafios que precisam ser cuidadosamente considerados e gerenciados. Nesta seção, serão discutidos os principais benefícios e as dificuldades associadas à adoção desse modelo, destacando a importância de um planejamento estratégico e do envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização para garantir seu sucesso.

Bahry e Tolfo (2004) discutem as vantagens da gestão por competência, especialmente com foco no aprendizado organizacional. Este investimento no desenvolvimento dos colaboradores mostra o comprometimento das organizações em fornecer oportunidades de aprendizado contínuo e crescimento profissional, que se reflete na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos clientes.

Segundo os autores, adquirir habilidades, conhecimentos ou competências requer um esforço de aprendizado e engajamento pessoal. O progresso das pessoas envolve operações cognitivas específicas, reestruturação de suas próprias ideias, ampliação das habilidades técnicas e integração de conhecimentos e aptidões. Nas organizações, o desenvolvimento de competências por meio da aprendizagem acontece em dois níveis: 1) O particular é aquilo que surge inicialmente, manifestando-se através das diferentes jornadas percorridas pelo sujeito em sua vivência individual; 2) O trabalho em equipe é um processo social compartilhado pelos indivíduos do grupo, exigindo uma gestão apropriada.

Bahry e Tolfo (2004) argumenta que a organização se desenvolve através dos processos anteriores, resultando em diferentes elementos organizacionais, como estrutura, normas, entre outros. O aprendizado não se resume apenas ao aprimoramento da capacidade analítica, mas também abrange processos, valores e atitudes. Assim, é importante fortalecer os processos que permitam o desenvolvimento de habilidades únicas por parte dos times. As empresas que estão sempre buscando conhecimento estão constantemente ampliando sua habilidade de moldar seu próprio destino. Para elas, não é suficiente apenas sobreviver, mas sim cultivar a capacidade de aprender para sobreviver, também conhecida como aprendizagem adaptativa ou generativa, que promove a capacidade de inovação. Os autores também destacam que o sucesso futuro das empresas estará diretamente ligado à mobilização do engajamento e capacidade de aprendizagem das pessoas em todos os níveis da organização.

Segundo os autores, na ótica da Aprendizagem Organizacional, o processo de aprendizagem está associado à capacidade contínua de transformação oriunda de processos individuais e organizacionais complexos, de forma que a aprendizagem em grupo é impulsionada pela interação entre os colaboradores. Sendo assim, a competência de uma

empresa não se resume simplesmente à soma das competências individuais de seus integrantes. O desenvolvimento das competências coletivas é fruto das interações e trocas baseadas nas competências individuais, o que faz com que a organização e o desempenho empresarial sejam influenciados pela combinação da rede de competências de seus colaboradores. O aprendizado em grupo é um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo de alcançar os resultados que seus membros realmente desejam.

De acordo com Bahry e Tolfo (2004), a formação de competências decorre da criação de cenários propícios para o saber agir, o poder agir e o desejo de agir. A formação de habilidades não é responsabilidade exclusiva do indivíduo, mas sim compartilhada entre três agentes: o próprio indivíduo, o gestor e o responsável pelo desenvolvimento de recursos humanos. A organização, ao promover o desenvolvimento do saber agir, estimular o desejo de agir e oferecer oportunidades para que o funcionário coloque em prática suas habilidades, propicia a construção de competências, contribuindo para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e auxiliando-os na conexão e aplicação de seus conhecimentos. Essa combinação de elementos aumenta a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, seja na formação ou no ambiente de trabalho.

Ubeda e Santos (2008), em estudo sobre gestão de competências em uma empresa pública, definem que:

A gestão de competências é realmente uma prática estratégica adotada pelas empresas em busca de vantagem competitiva a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final, frente ao cenário atual de volatilidade, de necessidade crescente por inovação tecnológica e de concorrência acirrada por novas fatias de mercado. Evidencia-se a busca de alinhamento entre as práticas de recursos humanos e as estratégias empresariais, enfatizando as pessoas como recurso diferencial para o sucesso. (Ubeda; Santos, 2008, p. 196).

No entanto, Ubeda e Santos (2008) apontam que a rotina da gestão de competências humanas em institutos públicos de pesquisa e desenvolvimento enfrenta vários desafios:

- a) mudança na cultura organizacional historicamente estabelecida a fim de criar mecanismos apropriados ao novo contexto volátil do mercado, foco nos clientes e na criação de parcerias de trabalho e de financiamento
- b) incentivo de novos valores culturais a respeito da maior necessidade de ampliar e diversificar as fontes de captação e geração de recursos, criando maior cooperação com o setor privado;
- c) integração entre os objetivos estratégicos e a profissionalização gerencial dos empregados em exercício de funções administrativas a fim de melhorar o controle dos resultados alcançados;
- d) flexibilização de estruturas centralizadas com o intuito de desvincular a gestão de recursos humanos da visão baseada nos cargos e nas tarefas, e vinculando-a a uma visão baseada em competências humanas;
- e) uso de sistemas de avaliação de desempenho consistentes e capazes de avaliar as competências de cada empregado; reconhecendo na avaliação do desempenho

humano o âmbito das atitudes (querer fazer), além do âmbito das habilidades (saber como fazer), do conhecimento (informações e experiências) e da produção (resultados);

f) inserção no sistema de avaliação de uma abordagem coletiva e social da gestão de competências, privilegiando o feedback dos dados levantados e a reciclagem dos processos da organização. A avaliação de desempenho não tem a dimensão de equipe nem o conceito de feedback estruturado da avaliação 360 graus;

g) utilização dos resultados da avaliação de desempenho na formulação do planejamento estratégico. Não há nenhum mecanismo de avaliação dos funcionários em relação à empresa, aos seus superiores ou ao clima organizacional;

h) conscientização da importância dos sistemas de avaliação de desempenho a fim de amenizar a grande resistência e descrença cultural com o desenvolvimento de competências humanas; e

i) reforço do papel do aprendizado no processo de inovação e criação de vantagens competitivas duradouras focando a clientela, ou seja, focando-se 'o que inovar' e não só 'o como inovar'. (Ubeda; Santos, 2008, p. 196).

Em suma, a gestão por competências, embora apresente numerosas vantagens, exige um planejamento cuidadoso e o envolvimento de toda a organização para que suas práticas sejam efetivas e seus benefícios maximizados. É essencial contar com o apoio decisivo da alta direção e com a colaboração de todas as equipes para superar os desafios e aproveitar plenamente as oportunidades oferecidas por esse modelo de gestão.

2.8 Planejamento Estratégico Organizacional

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Entender como se dá a estratégia organizacional e o que ela envolve é crucial para a aplicação de modelos de gestão por competências, como o proposto neste estudo. Esse modelo é derivado de uma análise cuidadosa dos componentes da estratégia organizacional da Embrapa, especificamente na unidade de Pesca e Aquicultura, e se reflete nos objetivos delineados para os setores administrativos analisados.

O conceito de planejamento, segundo Rezende (2008, p. 18), pode ser definido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Esse processo permite à organização decidir o caminho a ser seguido para alcançar seus objetivos, sendo o ponto de partida para a formulação da estratégia organizacional. Segundo Certo (2003, p.1 49), “Planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar, onde deseja, e o que fará para executar seus objetivos”

A estratégia, conforme Motta (2002, p. 82), é “o conjunto de decisões inseridas em um plano ou emergente do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”. Essa definição destaca a importância da estratégia como um meio de concretizar o planejamento, alinhando a missão e os objetivos da empresa com ações coordenadas. De acordo com Maximiano (2006, p. 51) “A estratégia define a direção da empresa e a forma de competir com outras empresas”

Unindo esses conceitos, chega-se à definição de planejamento estratégico. Drucker (1974 *apud* Oliveira, 2005) descreveu o planejamento estratégico como um processo contínuo que, com o maior conhecimento possível sobre o futuro, permite tomar decisões presentes que envolvem riscos, organizar as atividades para a execução dessas decisões e medir os resultados em relação às expectativas iniciais. Complementando essa visão, Oliveira (2005) define o planejamento estratégico como um procedimento administrativo que orienta a empresa na busca pela melhor direção, otimização da interação com o ambiente e atuação inovadora. De acordo com Bulgacov, Santos e May (2012), o planejamento estratégico pode ser explicado por diferentes práticas que constituem e buscam as formas de definição da estratégia, as práticas de apoio à estratégia e o modelo preponderante de planejamento estratégico.

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.”

Para estabelecer uma identidade organizacional clara, Oliveira (2012) ressalta a necessidade de definir de forma precisa os conceitos, objetivos, metas e aspirações da empresa. Isso envolve um processo estruturado em cinco etapas: elaboração da missão, visão e valores da empresa; análise dos ambientes interno e externo; definição de metas e objetivos; criação de um plano de ação; e mensuração dos resultados.

São pilares fundamentais do planejamento estratégico a missão, visão e valores. A missão, conforme Oliveira (2012), representa a razão de ser da empresa, delineando o propósito central e o foco das atividades futuras. Costa (2007) complementa ao definir a visão como a idealização do futuro desejado pela empresa, um estado aspiracional que guia suas ações e motiva seus colaboradores. Os valores, por sua vez, representam os princípios inegociáveis da organização, moldando seu comportamento e cultura (Oliveira, 2012).

Oliveira (2002, p. 249) conceitua plano de ação como um “[...] conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”. Almeida (2001, p. 39) ensina que “é necessário que se estabeleça um

cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas”.

O controle e a avaliação, de acordo com Lopes (1978, p. 181 *apud* Farias; Neves Júnior, 2017, local. 12) “trata-se de comparar a formulação estratégica, via planejamento, a sua implementação tentando tirar as conclusões necessárias no que tange ao redirecionamento dos planos adotados, bem como correções das ideias originais”.

Realizar uma análise minuciosa do ambiente interno da empresa é crucial para identificar seus pontos fortes e fracos. Costa (2007) compara esta análise à construção de um prédio, onde é essencial conhecer as áreas mais sólidas para sustentar a estrutura. Da mesma forma, as estratégias organizacionais devem ser construídas sobre pontos fortes, enquanto as fraquezas precisam ser planejadas e corrigidas antes de serem integradas ao planejamento.

Além disso, a análise do ambiente externo é igualmente importante. Oliveira (2012) destaca que esta análise visa identificar as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta, posicionando-a de maneira a aproveitar as forças desenvolvidas e mitigar os impactos das desfavoráveis. Andrade (2016) complementa afirmando que os objetivos estratégicos devem orientar a alocação de recursos organizacionais para cumprir a missão da empresa, considerando tanto as oportunidades externas quanto as capacidades internas. Pereira (2010), afirma que o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O planejamento estratégico é mais do que um simples exercício administrativo, é um processo vital que define o rumo da organização em um mercado competitivo. Como argumenta Masiero (2012), uma estratégia empresarial consiste em um conjunto de políticas e planos que permitem à empresa evoluir e prosperar. A importância da mensuração dos resultados, conforme Lucena (2012), não pode ser subestimada, pois é através dela que se verifica se as metas estão sendo atingidas de acordo com os indicadores estabelecidos.

Ao longo deste capítulo, foram apresentados os conceitos fundamentais que sustentam o planejamento estratégico organizacional. Compreender e aplicar esses conceitos é crucial para o desenvolvimento de uma gestão eficiente e alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa. Dessa forma, a organização estará mais bem preparada para enfrentar os desafios do mercado e alcançar um crescimento sustentável e serve como base para aplicação dos modelos

de gestão por competências apresentados nesse estudo e no modelo adaptado que é o resultado apresentado na parte prática do trabalho.

2.9 Modelos de gestão por competências

A gestão por competências é uma abordagem estratégica que busca alinhar as capacidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais, promovendo um desempenho superior e uma vantagem competitiva sustentável. Essa prática tem se consolidado como um elemento crucial no desenvolvimento de recursos humanos, destacando-se pela sua capacidade de identificar, desenvolver e gerenciar as habilidades e conhecimentos necessários para que os colaboradores contribuam efetivamente para o sucesso da organização.

De acordo com Dutra (2001, p. 9), um modelo de gestão de pessoas “trata-se de uma formulação bastante abrangente, cuja missão é dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão”

Diferentes modelos de gestão por competências foram desenvolvidos ao longo dos anos, cada um oferecendo perspectivas e metodologias únicas para a implementação e gestão dessas competências. Esses modelos variam em termos de fundamentos teóricos, componentes e métodos de aplicação, mas todos compartilham o objetivo comum de melhorar a eficiência organizacional por meio do desenvolvimento direcionado de competências.

A seguir, serão apresentados alguns dos principais modelos de gestão por competências, incluindo suas características, componentes e metodologias. Compreender esses modelos é fundamental para selecionar e adaptar a abordagem mais adequada às necessidades específicas de cada organização, garantindo assim uma aplicação eficaz da gestão por competências. Em um primeiro momento, foi colocado um quadro resumo com algumas abordagens de autores e em um segundo momento, foram destacados 5 modelos de gestão por competências onde foram discutidos com maior nível de detalhe visando o aprofundamento da análise.

Figura 1 – Quadro de modelos de gestão por competências

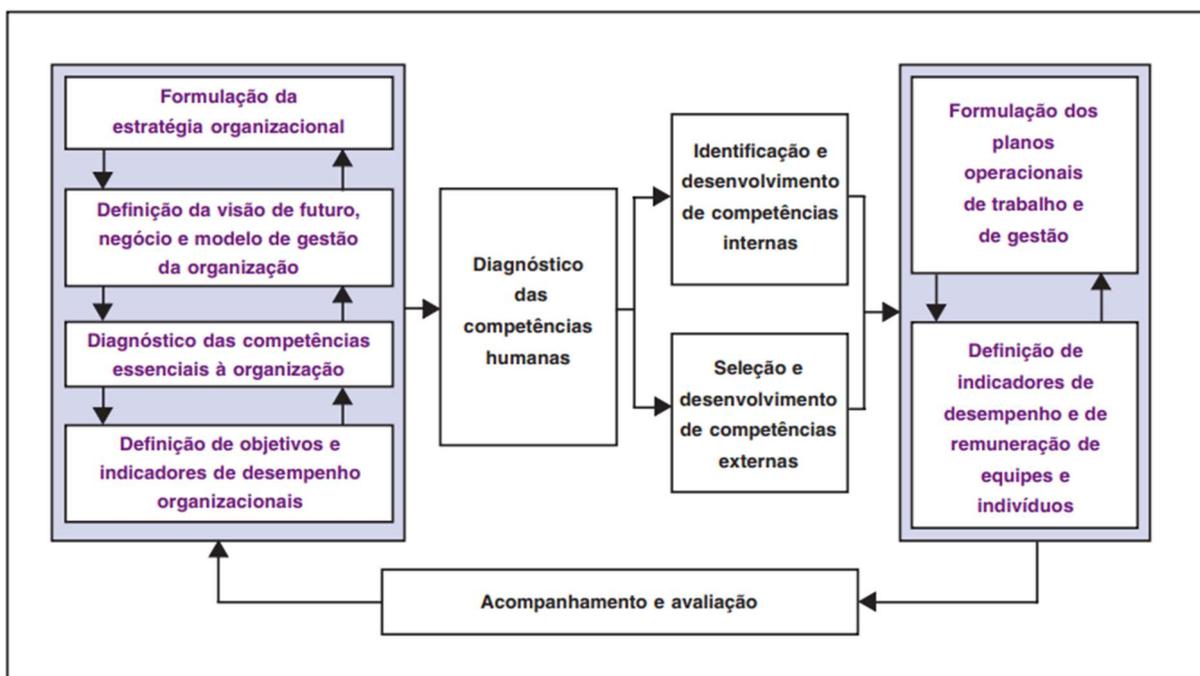
Autores	Comentários sobre seus modelos
Boyatzis (1982)	O modelo proposto por esse autor fundamenta-se nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional apresenta aspectos indispensáveis para o ocupante de um cargo gerencial, tal como esse indivíduo responderá a demandas específicas; e, as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.
Kochanski (1997)	O autor propõe um modelo envolvendo um processo contínuo de descoberta. As competências não podem ser criadas de fora para dentro. É aconselhável usar uma estratégia de aproximação que envolva muitas pessoas, tal como grupo de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e a exclusão. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento. Todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.
Spencer; Spencer (2003)	Os autores elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares de serviço.
Dubois; Rothwell (2004)	Conceituam a modelagem das competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participam de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e de sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual deverá estar alinhado às necessidades organizacionais e às perspectivas pessoais.
Grigoryev (2006)	Para o autor, um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige distinção cuidadosa e posicionamento das competências técnicas e sociais. Isso exige <i>experts</i> para identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.

Fonte: Munck, Munck e Souza (2001, p. 10-11).

2.9.1 Modelo de gestão por competência – Brandão e Guimarães

O primeiro modelo a ser analisado nesse estudo foi apresentado por Brandão e Guimarães em um artigo publicado no ano de 2001 que versava sobre analisar a relação entre a gestão por competências e a gestão do desempenho. Ao concluir que uma etapa é interdependente da outra, sugeriram um modelo que abarcasse essas etapas no processo de gestão. Esse modelo pode ser resumido na figura 2.

Figura 2 – Modelo de Brandão e Guimarães (2001) de relação entre a gestão por competências e a gestão do desempenho



Fonte: adaptação de Guimarães *et al.* (2000).

Na visão dos autores, todo o processo de gestão por competências deve estar integralmente alinhado à estratégia organizacional. Este alinhamento começa com a formulação da estratégia organizacional, que estabelece a direção e os objetivos a longo prazo da organização. Uma vez definida a estratégia, a organização delinea a sua visão de futuro, o negócio principal e o modelo de gestão a ser adotado.

Com essas diretrizes claras, a organização pode então proceder à identificação e ao diagnóstico das suas competências essenciais. De acordo com Brandão (2001), competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem uma vantagem competitiva significativa, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Estas competências são fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento da organização no mercado.

Na etapa subsequente, a organização define os seus objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, que servirão como parâmetros para medir o progresso e o sucesso das suas iniciativas. Esses objetivos e indicadores são críticos para orientar as ações e assegurar que todos na organização estejam trabalhando em direção às mesmas metas.

Baseado nesse cenário estratégico, é crucial realizar um diagnóstico das competências humanas. Este diagnóstico permite identificar as competências internas existentes e aquelas que

precisam ser desenvolvidas, assim como determinar quais competências externas devem ser adquiridas ou fortalecidas. O desenvolvimento de competências internas pode incluir treinamentos, programas de desenvolvimento e oportunidades de aprendizagem contínua, enquanto a seleção e o desenvolvimento de competências externas podem envolver a contratação de novos talentos ou a formação de parcerias estratégicas.

Com base nesse diagnóstico, são formulados planos operacionais de trabalho e gestão. Esses planos detalham as ações específicas a serem tomadas, os recursos necessários e os cronogramas para implementação. Além disso, são definidos os indicadores de desempenho e os sistemas de remuneração para equipes e indivíduos, assegurando que as recompensas e incentivos estejam alinhados com os objetivos estratégicos e os desempenhos esperados.

Todo esse processo é contínuo e cíclico. Acompanhamento e avaliação são realizados de forma regular para monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. Esse monitoramento permite a identificação de desvios e a implementação de ações corretivas oportunas, garantindo a melhoria contínua de cada etapa do processo.

Depreende-se desse modelo que a gestão por competências não é uma atividade isolada, mas sim um componente integrado e dinâmico da estratégia organizacional. É um processo que envolve a definição clara de objetivos, a identificação e desenvolvimento de competências essenciais, a formulação de planos operacionais detalhados, e o acompanhamento contínuo para assegurar que a organização esteja sempre preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no ambiente competitivo.

2.9.2 Modelo de Gestão por Competência – Brandão e Bahry

Para Brandão (2022), um modelo de gestão por competências deve alicerçar-se no conceito de competência para orientar e conduzir os diversos processos organizacionais, com ênfase particular na gestão de pessoas. Nesse contexto, competências são entendidas como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando aplicados de forma eficiente, promovem o alcance dos objetivos organizacionais.

A implementação desse modelo de gestão por competências requer a utilização de diversas estratégias e instrumentos que permitam mapear, desenvolver e reter as competências necessárias para o sucesso organizacional. A primeira etapa envolve a formulação da estratégia organizacional que define os objetivos organizacionais e suas metas e indicadores de desempenho. O mapeamento de competências envolve a identificação precisa das competências requeridas em cada função ou cargo dentro da organização, além de uma avaliação das

competências atuais dos colaboradores. Esse diagnóstico é essencial para identificar lacunas e oportunidades de desenvolvimento.

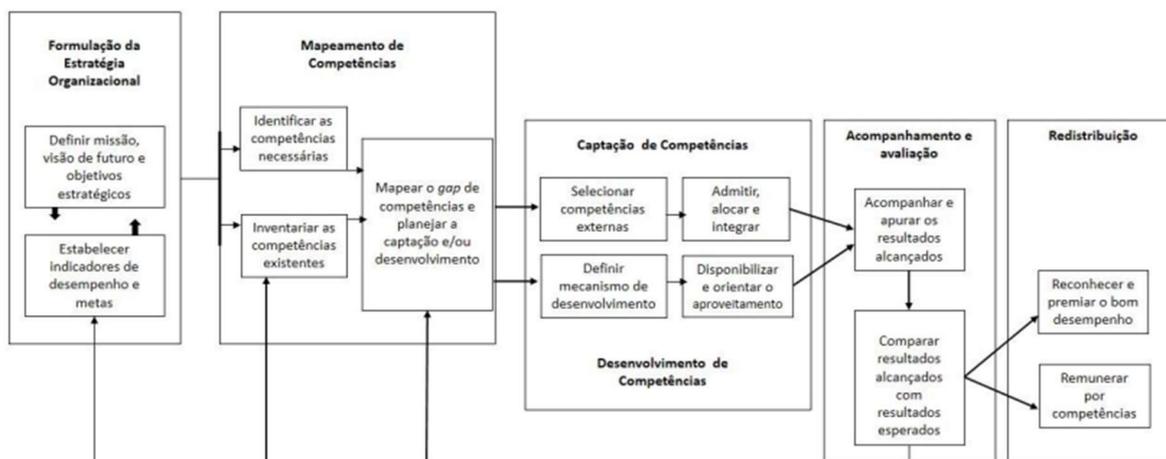
O desenvolvimento de competências, por sua vez, envolve a elaboração e execução de programas de treinamento e desenvolvimento que visem à capacitação dos colaboradores, promovendo o aprimoramento contínuo de suas habilidades e conhecimentos. Além disso, estratégias de desenvolvimento podem incluir o mentoring, coaching e a criação de oportunidades para aprendizagem no trabalho, tais como projetos desafiadores e rodízio de funções.

A retenção de competências é igualmente crucial e exige a implementação de políticas e práticas de gestão de talentos que valorizem e incentivem os colaboradores a permanecerem na organização. Isso pode incluir sistemas de recompensas e reconhecimento, planos de carreira bem definidos, e a promoção de um ambiente de trabalho que favoreça o engajamento e a satisfação no trabalho.

A figura 3 ilustra esse processo de forma objetiva, destacando as etapas fundamentais e as inter-relações entre os diversos componentes do modelo de gestão por competências. A figura serve como um guia visual que facilita a compreensão das diferentes fases do processo, desde o mapeamento até o desenvolvimento e a retenção de competências, mostrando como esses elementos se interconectam para suportar a estratégia organizacional.

Esse enfoque sistêmico e integrador é vital para garantir que a organização não apenas adquira, mas também mantenha e utilize de forma eficaz as competências necessárias para atingir seus objetivos estratégicos e se manter competitiva no mercado. A gestão por competências, portanto, emerge como uma ferramenta estratégica essencial para a gestão de pessoas, alinhando o desenvolvimento de capital humano com as metas e desafios organizacionais.

Figura 3 – Modelo de Gestão por Competência sugerido por Brandão e Bahry

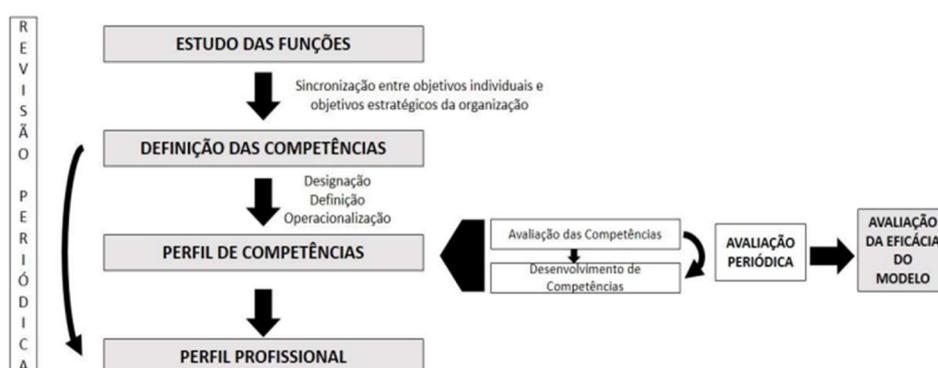


Fonte: Brandão e Bahry (2005).

2.9.3 Modelo de Gestão por Competência da Administração Pública de Portugal

A figura 4 ilustra um modelo de gestão por competência aplicado na Administração Pública de Portugal, conforme delineado por Munck, Galleli e Souza (2014, p. 37). Este modelo destaca a importância de alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização através de um processo sistemático e cíclico.

Figura 4 – Fluxograma do modelo de Gestão por Competência da Administração Pública de Portugal



Fonte: Munck, Galleli e Souza (2014, p. 37).

Fonte: Munck, Galleli e Souza (2014, p. 37).

A primeira etapa do modelo envolve o estudo das funções. Este passo crucial visa sincronizar os objetivos individuais dos funcionários com os objetivos estratégicos da

organização. A análise detalhada das funções permite identificar as necessidades de competências específicas para cada papel dentro da organização.

Após o estudo das funções, o próximo passo é a definição das competências necessárias. Esta fase compreende três sub-etapas: designação, definição e operacionalização das competências. A designação envolve a identificação das competências necessárias, a definição esclarece os critérios e níveis dessas competências e a operacionalização estabelece como essas competências serão implementadas e avaliadas.

Com as competências definidas, o modelo avança para a criação de um perfil de competências. Este perfil detalha as habilidades, conhecimentos e atitudes requeridos para cada função, servindo como uma referência para o desenvolvimento e avaliação dos funcionários.

A partir do perfil de competências, é estabelecido o perfil profissional ideal para cada posição dentro da organização. Este perfil inclui não apenas as competências técnicas, mas também as comportamentais, necessárias para o desempenho eficaz das funções.

A seguir, o modelo enfatiza a avaliação contínua das competências dos funcionários. Este processo envolve a identificação de lacunas de competências e a implementação de programas de desenvolvimento para suprir essas lacunas. A avaliação periódica das competências garante que os funcionários estejam constantemente melhorando e alinhados com os objetivos organizacionais.

Finalmente, o modelo inclui uma avaliação periódica geral, que não só revisa o desempenho individual e organizacional, mas também a eficácia do próprio modelo de gestão por competências. Esta etapa é essencial para assegurar que o modelo continua a ser relevante e eficaz, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Todo o processo é cíclico e incorpora uma revisão periódica, garantindo que as mudanças nas funções, competências e necessidades organizacionais sejam continuamente integradas no modelo. Esta abordagem dinâmica assegura que a gestão por competência se adapte às evoluções internas e externas, mantendo-se sempre alinhada com a estratégia organizacional.

O modelo de gestão por competência da Administração Pública de Portugal, conforme descrito por Munck, Galleli e Souza, apresenta uma abordagem estruturada e sistemática para alinhar as competências dos funcionários com os objetivos organizacionais. Através de um processo contínuo de estudo, definição, avaliação e desenvolvimento de competências, o modelo garante que a organização possa responder eficientemente às suas necessidades estratégicas, promovendo o crescimento e a eficácia tanto individual quanto institucional.

2.9.4 Sistema de Gestão por Competências (SGC) – Freitas

De acordo com Freitas (2023), o Sistema de Gestão por Competências (SGC) visa provocar uma transformação significativa na tradicional "função de RH", que era focada em tarefas e controles, para uma atuação sistêmica que privilegie o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a medição de seu desempenho. Este sistema parte da análise do processo estratégico organizacional para definir os processos de trabalho, as atribuições e os objetivos de cada Unidade Organizacional. Com base nisso, define-se as competências requeridas, e em que grau, para que os colaboradores possam realizar suas atividades com eficiência e eficácia.

É importante destacar que essa metodologia aborda principalmente as competências individuais, deixando de lado as competências organizacionais. As competências individuais podem ser divididas em técnicas e comportamentais.

Segundo Freitas (2023), o SGC é composto de cinco módulos inter-relacionados e interdependentes, que são estruturados em três focos: pessoas/equipes realizando certos processos em determinadas unidades organizacionais. A seguir, detalham-se os módulos citados:

- 1) **Módulo 1: Matriz de Competências (MDC):** A partir das atribuições e responsabilidades das equipes de trabalho nas diferentes unidades organizacionais, são definidos os requisitos de competências técnicas e comportamentais, bem como seus graus de exigência necessários para a realização eficiente dos processos de trabalho. Com base nisso, são estruturadas as Matrizes de Competências. Essa etapa fornece informações para a melhor alocação e aproveitamento da equipe de trabalho. Realiza-se uma comparação das competências requeridas e as evidenciadas, visando identificar as lacunas de competências.
- 2) **Módulo 2: Avaliação de Desempenho por Competências (ADC):** Nesse momento, compara-se o desempenho esperado com o avaliado, baseado nas métricas e objetivos definidos pela organização. A aplicação periódica da avaliação de desempenho, aliada ao acompanhamento da evolução das competências individuais, demonstra as lacunas identificadas, servindo como base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC).
- 3) **Módulo 3: Banco de Talentos (BDT):** É a ferramenta tecnológica utilizada para gerenciar esses módulos. Funciona como um repositório de todas as competências

individuais dos colaboradores, permitindo o cruzamento e acesso a essas informações para suporte à decisão.

- 4) **Módulo 4: Recrutamento, Seleção e Movimentação com base em Competências (RSC):** Trata-se da possibilidade de realizar processos de recrutamento, seleção e contratação mais precisos, objetivando encontrar profissionais com as competências requeridas para determinadas atividades.
- 5) **Módulo 5: Plano de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC):** Parte do resultado identificado no módulo ADC, onde se desenha o perfil de desempenho do colaborador, para organizar e implementar ações de capacitação e desenvolvimento com base nas lacunas de competências observadas, oferecendo ao profissional oportunidades de aperfeiçoamento e movimentação interna.

O autor destaca alguns princípios norteadores dessa metodologia, como legalidade, objetividade, ponderação, impessoalidade, isenção, clareza, embasamento conceitual consistente, universalidade, eficiência e eficácia.

A implementação dessa metodologia é um desdobramento da estratégia da organização, onde são definidos a missão, visão, valores e objetivos organizacionais, que posteriormente são desmembrados em macroprocessos e depois em processos com seus objetivos e metas das unidades organizacionais. Estes são a base para a estipulação dos subprocessos de trabalho, requisitos de competências e atribuições dos colaboradores. Todos devem conter indicadores de desempenho. Com os processos de trabalho definidos, parte-se para o mapeamento completo desses processos, pois a metodologia parte dos processos para as pessoas, um fator crítico de sucesso desse método. Em seguida, realiza-se o mapeamento das competências individuais e a avaliação de desempenho.

A comparação entre as competências requeridas e as evidenciadas, bem como os resultados requeridos e os obtidos, por meio do processo de avaliação de desempenho, expõe os gaps de desempenho, tanto de competências quanto de resultados. A análise desses gaps orienta a elaboração do PDC, e a utilização dos indicadores de desempenho realimenta o processo.

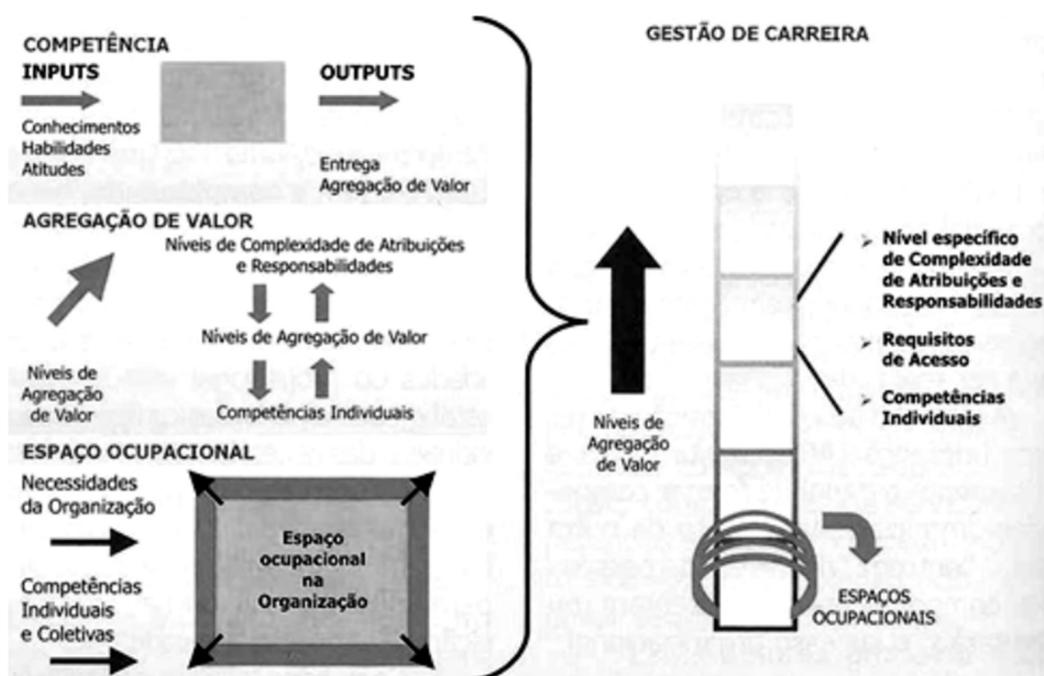
2.9.5 Modelo de Gestão por Competências – Dutra

Para Dutra (2004),

os componentes do modelo de gestão por competências começam pela noção dos requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). Segundo fator é o aumento de responsabilidades e o desenvolvimento de atribuições mais complexas, à medida que isso ocorre, aumenta o nível de exigência de competências individuais e o valor que o indivíduo entrega a organização. Terceiro ponto é o fato que o espaço ocupado pelo indivíduo em uma organização é em função de sua competência e das demandas organizacionais. Com isso, à medida que o indivíduo cresce a nível organizacional e assim aumentando a complexidade de suas atribuições, ele se desenvolve e aumenta sua remuneração. (Dutra, 2004 *apud* Silva *et al.*, 2014, p. 111).

A figura 5 apresenta esse fluxo.

Figura 5 – Fluxograma de gestão por competência conforme Dutra



Fonte: Dutra (2004 *apud* Silva *et al.*, 2014, p. 107).

Este modelo ilustra a importância da relação entre as competências dos indivíduos e as necessidades da organização para o desenvolvimento de carreira, mostrando como essas competências são valorizadas em diferentes níveis dentro da organização.

3 EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA – EMBRAPA PESCA E AQUICULTURA

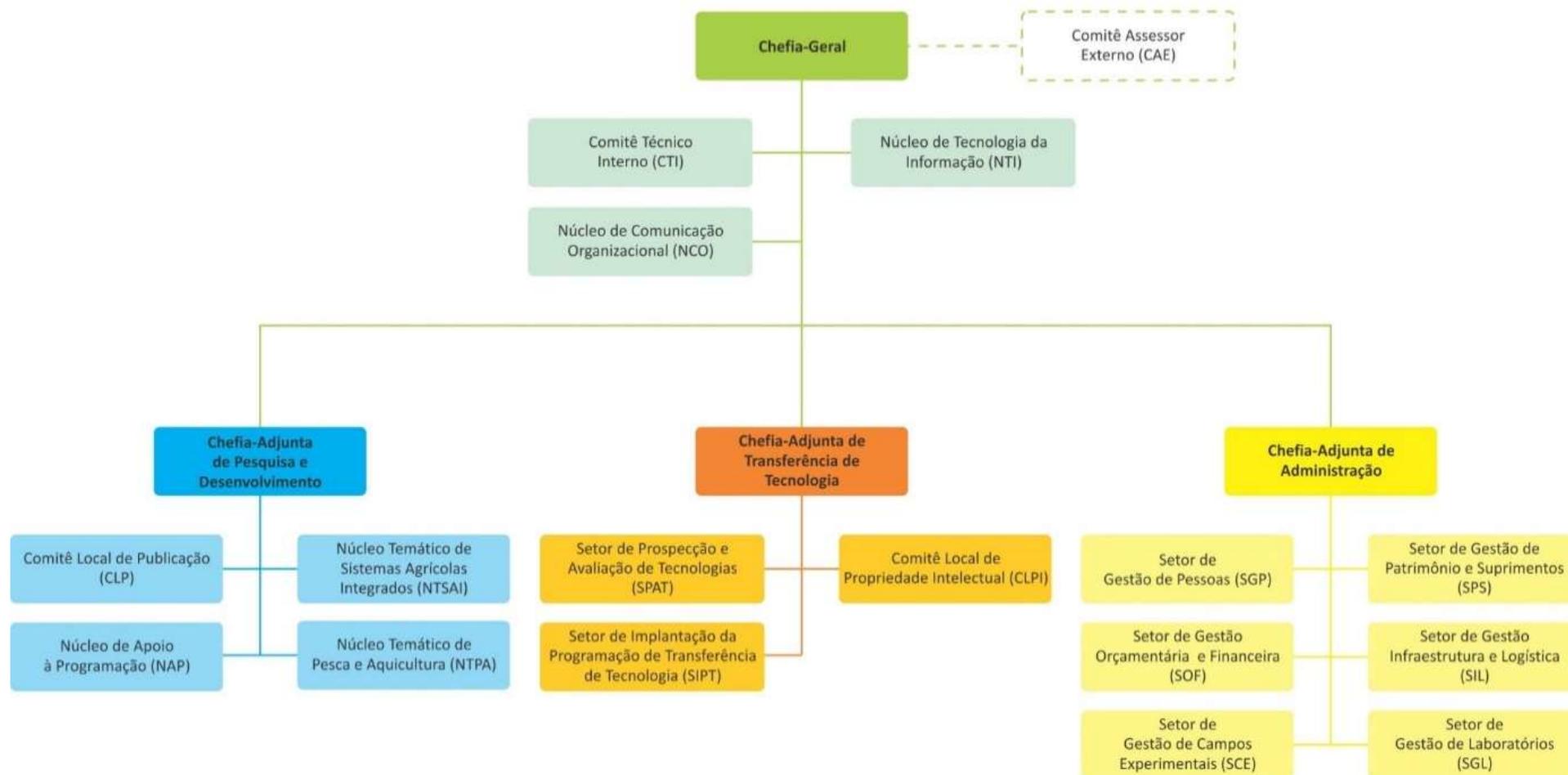
A Embrapa Pesca e Aquicultura é a unidade de pesquisa onde foi aplicada a metodologia proposta nesse estudo. Por isso, faz-se necessário aprofundar na sua apresentação, objetivando facilitar o entendimento do estudo e conhecimento das suas características por parte do leitor desse trabalho.

Foi criada em agosto de 2009 na cidade de Palmas/Tocantins como uma resposta estratégica do Brasil à demanda por soluções científicas e tecnológicas no setor aquícola e pesqueiro do País, visando mitigar o atraso em pesquisas que envolvam a cadeia produtiva de pesca e aquicultura e reforçar o avanço na qualidade de ações de pesquisa que envolvam sistemas agrícolas (Embrapa Pesca e Aquicultura, 2023).

Conforme definido em regimento interno, sua missão institucional passa por viabilizar, por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação, soluções para sustentabilidade de cadeias produtivas da pesca e da aquicultura e dos sistemas agrícolas em benefício da sociedade e tem como visão ser reconhecida pela geração de conhecimento e tecnologias para a agricultura continental e por atuar de forma integrada com sistemas agropecuários sustentáveis (Embrapa Pesca e Aquicultura, 2023).

Atualmente, conta com 77 empregados que são alocados nos diferentes que compõem o organograma da unidade apresentado na figura 6.

Figura 6 – Organograma da Embrapa Pesca e Aquicultura unidade de Palmas, Tocantins



Fonte: intranet da Embrapa Pesca e Aquicultura.

Para fins desse estudo, foram selecionados 3 (três) setores para servirem como base para aplicação da metodologia atuando como um projeto piloto interno que poderá ser expandido para as demais áreas de atuação. Todos eles compõem a chefia adjunta de administração e foram escolhidos baseados numa mais avançada descrição de processos, atividades e funções já realizados que balizaram o estudo e facilitaram a aplicação da metodologia escolhida. São setores menores, que possuem funções e atividades bem definidas que facilitarão a coleta de dados junto à equipe e ao supervisor da área.

São eles:

- **Setor de Gestão de Pessoas**, atualmente, possui 2 empregados, sendo um supervisor e um técnico que são responsáveis pelas seguintes atividades:
 - planejar, executar e organizar programas, projetos, processos e informações relacionados ao quadro de pessoal e gestão das pessoas no âmbito da Unidade, visando garantir a implementação do modelo de gestão de pessoas aplicado pela Embrapa;
 - estruturar e supervisionar a implementação das políticas e práticas necessárias para conduzir os processos relacionados com a gestão de pessoas na Unidade, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, atividades de bem-estar, recompensas e avaliação de desempenho
- **Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS**, conta com 4 empregados, sendo 3 analistas e 1 supervisor e é responsável pelas seguintes atividades:
 - planejar, executar e organizar programas, processos e informações relacionados ao suprimento dos materiais e serviços necessários ao bom funcionamento da Unidade;
 - executar as atividades relativas a licitações para compras de materiais para pesquisa e manutenção da Unidade, contratos de prestação de serviços terceirizados, obras, comodatos etc.;
- **Setor de Gestão Orçamentária e Financeira – SOF**, possui 4 empregados distribuídos na realização das seguintes atividades:
 - planejar, executar e organizar programas, processos e informações relacionados à gestão dos recursos orçamentários e financeiros da Unidade;
 - realizar as atividades de execução dos recursos orçamentários e financeiros; da área fiscal tributária; da gestão do sistema de viagens; da emissão de notas fiscais e do controle dos cartões corporativos.

Foi realizado um levantamento de dados, buscando encontrar o mapeamento de cada processo envolvido nas atividades desses setores, a aplicação de um questionário com as equipes visando entender a natureza das atividades e das necessidades envolvidas para um bom desenvolvimento das atividades e esses foram os principais insumos para o início do mapeamento das competências envolvidas e o formato de gestão a ser desenvolvido para esses setores na unidade.

A unidade é o foco desse estudo, pois não possui uma gestão e mapeamento de competências implementado, facilitando uma aplicação conceitual e práticas dos conceitos envolvidos e podendo gerar um importante comparativo do antes e depois da gestão de pessoas. Se for aplicado com sucesso, poderá se tornar uma importante vantagem competitiva.

As atividades estarão descritas, os processos mapeados, as competências mapeadas, as lacunas identificadas, as matrizes de competências construídas e isso sendo bem realizado, poderá gerar as seguintes vantagens:

- Empregados alocados corretamente
- Maior produtividade
- Equipes dimensionadas de acordo com as suas atividades
- Lacunas de competências identificadas
- Gestão de avaliação de desempenho mais eficiente
- Criação de um banco de talentos
- Movimentação interna baseada em competências

Analisar os desafios e como a gestão de competências poder ser útil nesse contexto potencializando as vantagens competitivas da unidade.

Este contexto detalhado da Embrapa Pesca e Aquicultura proporcionou uma base sólida para a proposição da metodologia de gestão por competências, destacando a importância de um entendimento profundo das características organizacionais e operacionais da unidade de pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Após um estudo detalhado e uma análise aprofundada de diferentes modelos de gestão por competências apresentados no item 2.9 da fundamentação teórica, este capítulo tem como objetivo propor um modelo adaptado de gestão por competências específico para a unidade de pesquisa estudada. A construção desse modelo leva em consideração as características e particularidades identificadas pelo pesquisador como cruciais e passíveis de implementação pela gestão da unidade.

Ao definir o modelo adaptado, foram destacados os elementos e práticas que podem ser integrados de forma eficaz para otimizar a gestão por competências na unidade de pesquisa. Em seguida, foi conduzida uma análise nos setores selecionados, com o intuito de verificar a aplicabilidade e a eficácia do modelo proposto. Essa análise visa não apenas alcançar os objetivos estabelecidos para este trabalho, mas também fornecer insights valiosos que possam contribuir para a melhoria contínua dos processos de gestão de competências na unidade de pesquisa.

O modelo adaptado proposto inicia, assim como a maioria dos modelos apresentados, com a definição do modelo de planejamento estratégico organizacional, entendendo a missão, visão, valores, ambiente interno e externo, seus objetivos estratégicos, tudo isso irá permear a definição do planejamento estratégico da unidade descentralizada escolhida para esse estudo. Após o detalhamento e aprofundamento da estratégia organizacional da unidade, temos um escopo do que foi necessário para definição da melhor adaptação do modelo de gestão por competências proposto.

Com a estratégia conhecida, foi necessário destrinchar esse modelo para as diferentes unidades organizacionais analisadas para entender os objetivos para que cada uma existe e entender seu papel definido na organização, visando atender os objetivos estratégicos definidos.

Entendendo o papel de cada unidade organizacional, nesse modelo proposto, entendo que a melhor possibilidade é a de mapear as competências técnicas e comportamentais exigidas para o desenvolvimento das funções e das atividades de cada setor. Nesse modelo teremos as matrizes de competências de cada setor, que foi retirada da aplicação de um questionário para as equipes e do levantamento realizado com documentos internos da unidade que aborda as diferentes atividades e exigências de cada setor, facilitando a identificação das diferentes competências técnicas e comportamentais exigidas dos respectivos empregados para o desenvolvimento das atividades de cada setor.

Ao mesmo tempo, é preciso realizar um levantamento das competências que os trabalhadores já possuem atualmente e comparar as competências mapeadas na etapa anterior. Isso resultará em lacunas de competências que irão balizar o desenvolvimento do plano de capacitação da unidade, visando o desenvolvimento dessas competências identificadas. Nesse momento foi realizada uma proposta de como será possível identificar as competências atuais de cada empregado e identificar os gaps e traçar planos de desenvolvimento individuais visando mitigar essas lacunas.

Nessa proposta, entendendo o *modus operandis* da unidade e a interrelação dos setores e das formações técnicas e comportamentais exigidas para o desenvolvimento das atividades dos 3 setores (SPS, SGP, SOF), vem a grande adaptação do modelo proposto, pois a ideia é unificar as matrizes de competências em uma só, visando que a gestão tenha uma visão geral do que pode ser um analista administrativo da unidade, que devem apresentar as competências para as atividades dos setores em geral. Inclusive os empregados poderão fluir entre esses setores visando atender demandas específicas de cada um deles, pois essa demanda de atividades pode variar com o passar dos meses do ano. Para facilitar o entendimento dessa questão, podemos apresentar alguns exemplos dessas demandas sazonais: Já é de conhecimento de todos os envolvidos na gestão dos setores, que no final do ano, em dezembro, temos uma demanda crescente das atividades dos setores financeiro e de compras, pois nessa época é que recursos que foram retidos são liberados novamente e com um prazo muito curto para realização dos processos de licitação e empenho. Também é de conhecimento que no começo de cada mês o setor de gestão de pessoas é afetado, pois temos alguns processos sensíveis como o processamento de folha de pagamento e gestão da frequência de todos os empregados da unidade.

Tendo essa matriz unificada, a gestão terá um importante mecanismo para o manejo e acompanhamento dessas equipes.

Para o desenvolvimento de uma abordagem sistemática e estruturada no que tange à gestão por competências, é fundamental delinear um modelo que não apenas capture as etapas essenciais do processo, mas que também ofereça uma visão clara e objetiva dos passos a serem seguidos. Nesse contexto, o quadro resumo apresentado a seguir constitui uma síntese dos passos e etapas críticas do modelo proposto, que visa alinhar as competências organizacionais às demandas estratégicas e operacionais da Embrapa Pesca e Aquicultura.

O modelo está dividido em passos sequenciais e etapas, cada uma com objetivos específicos que, em conjunto, visam promover a identificação, o desenvolvimento, e a aplicação eficaz das competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Cada

fase é projetada para abordar aspectos distintos do modelo de gestão por competências proposto nesse estudo, desde a análise inicial do contexto organizacional até a avaliação e o ajuste contínuo do plano de alocação de competências.

Essa abordagem estruturada não apenas facilita a compreensão do processo como um todo, mas também permite a adaptação do modelo a diferentes cenários e necessidades organizacionais. Assim, apresentamos o quadro resumo abaixo que representa um mapa orientador para a implementação do modelo de gestão por competências proposto, servindo como uma ferramenta estratégica para o alinhamento das competências às metas e aos desafios organizacionais.

Quadro 7 – Quadro resumo orientador para a implementação do modelo de gestão por competências na Embrapa Pesca e Aquicultura de Palmas

Quadro resumo – modelo de gestão de competências	
Passo 1	Planejamento estratégico da Embrapa – missão, visão e valores.
Passo 2	Definição dos objetivos organizacionais da Embrapa
Passo 3	Planejamento estratégico da Embrapa Pesca e Aquicultura – missão, visão e valores
Passo 4	Definição dos objetivos organizacionais da Embrapa Pesca e Aquicultura
Passo 5	Definição dos objetivos dos setores analisados
Passo 6	Processos dos setores mapeados
Passo 7	Diagnóstico das competências técnicas e comportamentais definidas pelo Passo 4
Passo 8	Diagnóstico das competências técnicas e comportamentais definidas pelo Passo 6
Passo 9	Mapa completo das competências técnicas e comportamentais
Passo 10	Análise e comparação das competências não existentes com as identificadas
Passo 11	Identificação das lacunas de competências
Passo 12	Desenvolvimento de plano de capacitação
Passo 13	Avaliação de desempenho baseada em competências
Etapa Geral	Desenvolvimento do plano de alocação dos empregados baseado em competências
Etapa Geral	Comparação das competências necessárias entre os setores e fim verificar Congruências e possibilidades de agrupamento
Etapa Contínua	Revisão periódica e contínua dos passos e etapas

Fonte: elaborado pelo autor.

Dando continuidade à estruturação do processo de gestão por competências, o modelo proposto é ilustrado na imagem a seguir. Este modelo foi desenvolvido com base nas diretrizes e necessidades específicas da Embrapa Pesca e Aquicultura, e tem como objetivo fornecer um fluxo claro e detalhado das etapas envolvidas na identificação, desenvolvimento, e alocação de competências.

O diagrama evidencia a sequência lógica dos passos, começando pelo alinhamento estratégico com a missão, visão e valores da Embrapa, seguido pela definição dos objetivos organizacionais e específicos da Embrapa Pesca e Aquicultura. A partir daí, o modelo avança para o diagnóstico das competências técnicas e comportamentais, permitindo uma visão abrangente das capacidades necessárias para o cumprimento dos objetivos traçados.

Uma característica central deste modelo é o processo contínuo de revisão e adaptação, refletido nas revisões periódicas previstas ao longo do ciclo de gestão. Essa abordagem garante que o modelo permaneça dinâmico e responsivo às mudanças no ambiente interno e externo da organização.

Ao seguir este modelo (figura 7), a Embrapa Pesca e Aquicultura poderá não apenas identificar e desenvolver as competências críticas para seus colaboradores, mas também criar um ambiente propício para o crescimento e a sustentabilidade organizacional, alinhando competências individuais e coletivas aos objetivos estratégicos da instituição.

Após a apresentação do modelo de gestão por competências proposto, é essencial explorar e compreender cada uma das etapas e passos que o compõem. No decorrer deste trabalho, cada fase será abordada e analisada de maneira detalhada, com o objetivo de elucidar os processos envolvidos e as interações necessárias para a implementação eficaz do modelo.

Inicialmente, discutiremos o alinhamento estratégico da Embrapa e da Embrapa Pesca e Aquicultura, uma fase crucial para garantir que o modelo esteja em sintonia com a missão, visão e valores da organização. Em seguida, passaremos à definição dos objetivos organizacionais e setoriais, que orientam todo o processo de gestão por competências.

Prosseguiremos com o diagnóstico dos processos de trabalho envolvidos e das competências técnicas e comportamentais, uma etapa fundamental para identificar as capacidades existentes e as lacunas que precisam ser preenchidas. A análise dessas competências permitirá a elaboração de um plano de desenvolvimento alinhado às necessidades da organização.

Cada uma dessas etapas será desmembrada em passos específicos, nos quais serão detalhados os procedimentos, as ferramentas e as metodologias a serem utilizadas para atingir os objetivos propostos. Ao longo dessa análise, será enfatizada a importância da revisão periódica e contínua, que garante a adaptação e a atualização do modelo em resposta às mudanças no ambiente organizacional.

Este aprofundamento permitirá uma visão clara e estruturada de como o modelo pode ser aplicado na prática, oferecendo um caminho sólido para a gestão eficiente das competências na Embrapa Pesca e Aquicultura.

4.1 Passo 1 – Planejamento Estratégico da Embrapa

Na empresa analisada tem uma particularidade, pois se trata de uma organização com uma sede que delimita o planejamento estratégico organizacional geral e suas demais 43 unidades descentralizadas, com base no plano diretor da Embrapa (PDE), é destrinchado em outras 43 estratégias organizacionais que devem seguir o documento proposto pela sede. Assim, nesse estudo, como início do modelo, é preciso conhecer o planejamento estratégico da empresa como um todo e assim entender e conhecer sua missão, visão, valores, ambiente externo e interno e objetivos organizacionais.

Analisando o documento organizacional, Plano Diretor da Embrapa 2020-2030, podemos extrair os seguintes dados da estratégia organizacional:

Missão: Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

Visão: Ser protagonista e parceira essencial na geração e no uso de conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira até 2030 (Embrapa, 2024, p. 24).

A missão e os valores são constituídos como os pilares base, que guiam para a estruturação dos valores que “[...] balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes [...]” (Embrapa, 2024, p. 24). Seus valores balizadores são:

Confiança e integridade: Somos confiáveis porque cultivamos e praticamos o comportamento ético e moral em todas as nossas ações, garantindo integridade à nossa empresa.

Respeito: Somos abertos ao novo e acreditamos tanto no crescimento pessoal quanto no crescimento profissional a partir do respeito à diversidade de pessoas e opiniões.

Conectividade: Buscamos interagir com todos os estratos geradores de conhecimento e de tecnologia e com todos os beneficiários a partir da geração de impacto por meio das tecnologias desenvolvidas por nós e nossos parceiros.

Inovação: Buscamos soluções criativas e inovadoras que agreguem valor aos produtos e serviços que desenvolvemos.

Excelência: Somos comprometidos com a realização do nosso trabalho e empenhados em entregar os melhores resultados com alto grau de qualidade.

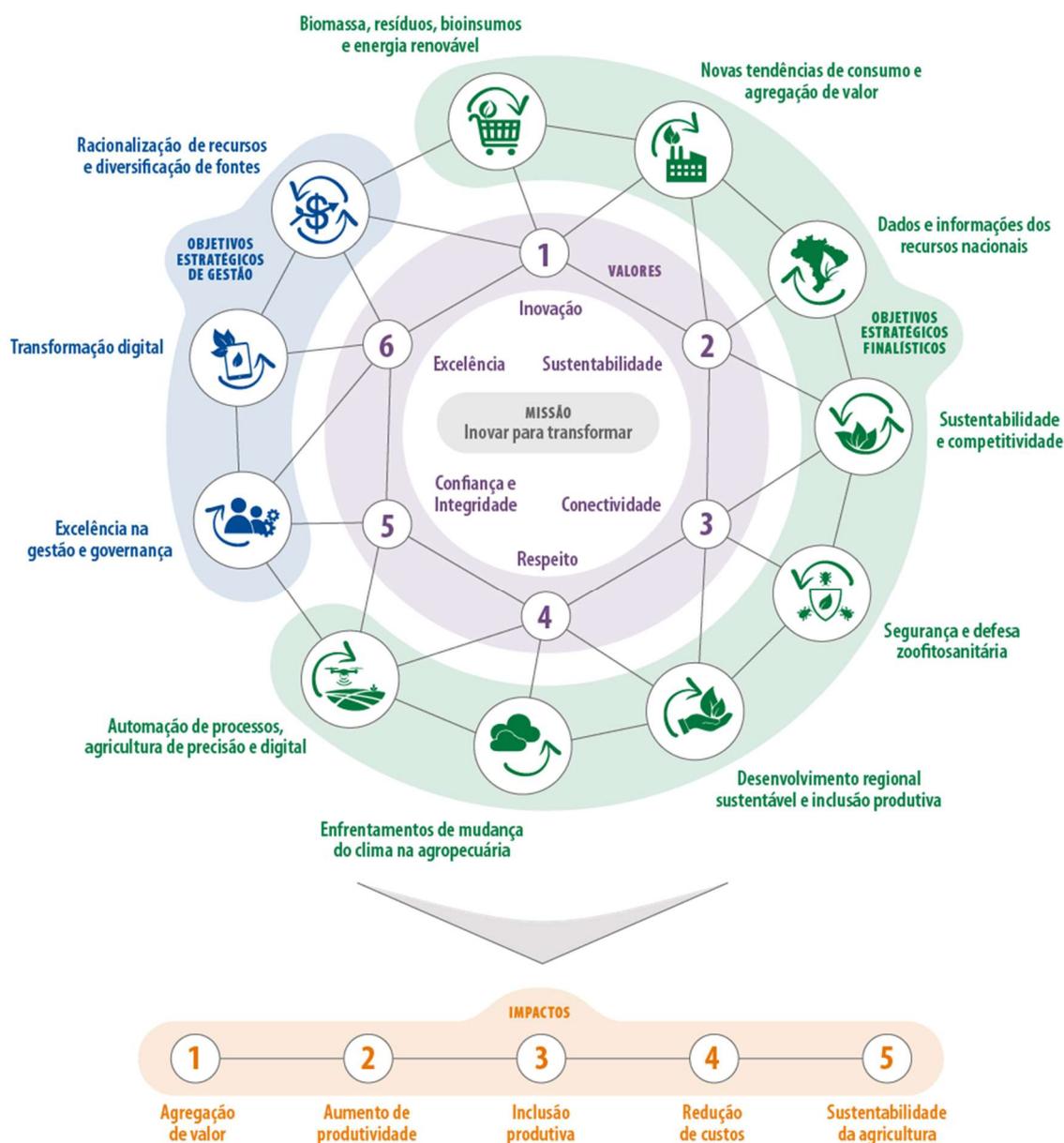
Sustentabilidade: Buscamos alavancar o bem-estar socioeconômico em harmonia com o meio ambiente por meio de conhecimentos e soluções inovadoras que contribuam para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. (Embrapa, 2024, p. 24).

Segundo o Plano Diretor da Embrapa:

A estratégia representada pelo conjunto de Objetivos Estratégicos (OEs) selecionados é influenciada por políticas nacionais e globais em vigência, assim como pela ação e estratégias dos parceiros e outros atores envolvidos nos ecossistemas de inovação, além das demandas dos beneficiários. Por sua vez, a estratégia da Embrapa, embasada por sua missão, visão e valores, também vai influenciar políticas, parceiros e beneficiários, contribuindo para resiliência e prontidão para desafios futuros. (Embrapa, 2024, p. 26).

Este conjunto de OE’s devem ser compreendidos na perspectiva de interdependência e transversalidade entre eles. Extraído do mesmo documento, a imagem da figura 8 apresenta o mapa da estratégia definida pela empresa no período de 2020-2030.

Figura 8 – Mapa estratégico da Embrapa – período de 2020-2030



Fonte: PDE Embrapa 2020-2030 (Embrapa, 2024)

É o resumo da estratégia definida, com a missão, visão e valores como base, tendo os objetivos estratégicos finalísticos e de gestão orbitando e se relacionando com os valores e a missão da empresa, gerando os impactos de agregação de valor, aumento de produtividade, inclusão produtiva, redução de custos e sustentabilidade da agricultura como resultados diretos.

O mapa estratégico da Embrapa é uma representação robusta e multifacetada da visão estratégica da organização. Ele demonstra como a Embrapa está preparada para enfrentar os desafios do futuro, utilizando inovação e sustentabilidade como alicerces. O equilíbrio entre os

objetivos de gestão interna e os objetivos finalísticos voltados para o impacto externo mostra uma organização que está não apenas focada em seu próprio crescimento, mas também em contribuir significativamente para a sociedade e o meio ambiente. A clara articulação entre missão, valores, objetivos e impactos reflete uma organização que compreende seu papel no ecossistema agropecuário global e está comprometida com o desenvolvimento sustentável, servindo com uma guia de orientação das ações a serem tomadas e desenvolvidas pela empresa.

4.2 Passo 2 – Definição dos objetivos organizacionais da Embrapa

Podemos citar os seguintes objetivos estratégicos finalísticos e um breve resumo de cada um, retirados na íntegra do PDE da Embrapa, dispostos no quadro abaixo:

Quadro 8 – Objetivos estratégicos finalísticos conforme PDE da Embrapa

Objetivos estratégicos finalísticos	
1	Sustentabilidade e Competitividade: Gerar soluções tecnológicas e oportunidades de inovação para promover a sustentabilidade, a produtividade e a competitividade da agropecuária nacional.
2	Dados e informações dos recursos naturais: Ampliar e qualificar a base de dados e informações sobre recursos naturais do território nacional.
3	Novas Tendências de Consumo e Agregação de Valor: Gerar conhecimentos e tecnologias que promovam a agregação de valor e a diversificação de produtos, processos e serviços oriundos das cadeias agropecuárias, florestais e agroindustriais, explorando as novas tendências de consumo.
4	Segurança e defesa zoofitossanitária: Promover e fortalecer PD&I para segurança e defesa zoofitossanitária na cadeia agropecuária.
6	Biomassa, resíduos, bioinsumos e energia renovável: Desenvolver tecnologias e conhecimentos que contribuam para a bioeconomia por meio da utilização de recursos de base biológica para a geração de bioprodutos, bioinsumos e energia renovável.
7	Desenvolvimento regional sustentável e inclusão produtiva: Gerar e disponibilizar conhecimento, práticas produtivas e alternativas tecnológicas sustentáveis voltadas para o desenvolvimento regional sustentável e a inclusão produtiva.
8	Enfrentamentos de mudança do clima na agropecuária: Desenvolver informação, conhecimento e tecnologia para o enfrentamento dos efeitos da mudança do clima na agropecuária.
9	Os objetivos estratégicos de gestão: Automação de processos, agricultura de precisão e digital: Otimizar os sistemas produtivos agropecuários e agroindustriais por meio da automação de processos e da agricultura de precisão e digital.

Fonte: adaptado do PDE Embrapa.

De acordo com o PDE da Embrapa, os objetivos estratégicos de gestão são:

1. Racionalização de recursos e diversificação de fontes: Racionalizar o uso de recursos orçamentários e financeiros, buscar sua ampliação e a diversificação de fontes, visando à eficiência operacional e à sustentabilidade institucional.
2. Excelência na gestão e governança: Fortalecer e consolidar a excelência na governança e na gestão institucional.

3. Transformação digital: Ampliar a transformação digital da Embrapa, estruturando a tecnologia da informação, a governança e a gestão de dados e promovendo a transferência e o uso do conhecimento digital. (Embrapa, 2020, p. 26).

Derivado do PDE da Embrapa, temos a plano de execução da unidade (PEU) Embrapa Pesca e Aquicultura, nesse tópico, como segunda etapa do modelo, faz-se necessário verificar a estratégia da Embrapa Pesca e Aquicultura como unidade de pesquisa descentralizada, verificando sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

- **Missão:** viabilizar, por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação, soluções para a sustentabilidade de cadeias produtivas da pesca e da aquicultura e dos sistemas agrícolas em benefício da sociedade. (Embrapa, 2020).
- **Visão:** Ser reconhecida pela geração de conhecimento e tecnologias para a aquicultura continental e por atuar de forma integrada com sistemas agropecuários sustentáveis. (Embrapa, 2020).
- **Valores:** Como se trata da mesma, sendo a Embrapa Pesca e Aquicultura apenas uma unidade descentralizada, os valores da Embrapa como um todo são únicos e devem ser seguidos por todas as unidades. Então, deve-se considerar os valores apresentados para a Embrapa na primeira etapa desse modelo. (Embrapa, 2020).
- **Objetivos Finalísticos:** Os objetivos da Embrapa Pesca e Aquicultura devem estar relacionados aos objetivos estratégicos do PDE da Embrapa, sendo o papel da unidade auxiliar a empresa a atingir os objetivos propostos. (Embrapa, 2020).

4.3 Passo 3 e Passo 4 – Planejamento Estratégico da Embrapa Pesca e Aquicultura e Definição dos Objetivos Organizacionais da Embrapa Pesca e Aquicultura

Neste tópico, abordaremos os compromissos estabelecidos pelo Plano de Execução da Unidade (PEU) da Embrapa Pesca e Aquicultura de forma ilustrativa. Embora sejam numerosos e intrincados, esses compromissos estão profundamente alinhados com a estratégia global da unidade. No entanto, por se tratar de um trabalho específico, optamos por não os detalhar exaustivamente, pois essa exposição poderia desviar o foco central deste estudo. Além disso, a ausência de detalhes não compromete o objetivo desta seção, que é demonstrar como a estratégia é traçada e como ela impacta o mapeamento de competências nos setores envolvidos.

É importante ressaltar que os compromissos delineados no PEU estão diretamente relacionados aos processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Contudo, o foco deste

estudo é analisar os setores administrativos de apoio, que desempenham um papel fundamental ao sustentar as atividades-fim, auxiliando a área de P&D a alcançar seus objetivos estratégicos.

Diante disso, apresentaremos alguns compromissos específicos, vinculados a objetivos estratégicos selecionados, com o intuito de ilustrar como o planejamento estratégico da unidade é formulado e implementado. Esses exemplos nos ajudarão a idealizar a interação entre os setores de apoio e as metas de P&D, destacando a importância do alinhamento entre a estratégia organizacional e o mapeamento de competências. Em negrito estão os objetivos estratégicos e abaixo as metas organizacionais.

Sustentabilidade e Competitividade (Embrapa, 2020):

- Aumentar a produtividade, eficiência de uso de água de sistemas de produção agropecuária na área de abrangência do MATOPIBA.
- Desenvolver metodologias de identificação de genes e rotas metabólicas e pelo menos uma tecnologia de edição gênica que permita a melhoria no desempenho zootécnico, rendimento e qualidade de carcaça em tambaqui ou tilápia, até 2025.
- Garantir a conservação in situ de pelo menos 40 espécies/raças com 100% das informações e acesso disponibilizados e identificar pelo menos um potencial ativo tecnológico em 40% dos Núcleos de Conservação e Coleções de Germoplasma até 2024.

Dados e informações dos recursos naturais (Embrapa, 2020):

- Desenvolver, atualizar e aperfeiçoar o sistema de inteligência territorial estratégica para aquicultura (Site Aqui), ampliando os canais de acesso (app ou mobile) até 2025

Novas Tendências de Consumo e Agregação de Valor (Embrapa, 2020):

- Aumentar, até 2025, a segurança alimentar de comunidades vulneráveis ligadas à pesca, aquicultura ou da região de cerrados de baixa altitude, através de tecnologias da Embrapa.
- Promover a adoção de soluções inovadoras para a pesca e sistemas agrícolas, visando o desenvolvimento regional, inclusão produtiva e segurança alimentar, até 2025.

Segurança e defesa zoofitossanitária (Embrapa, 2020):

- Contribuir para a geração de ao menos uma tecnologia possa reduzir a incidência de enfermidades em organismos aquáticos, como por exemplo monogeneose, acantocefalose, streptococose e franciselose, até 2025.

Biomassa, resíduos, bioinsumos e energia renovável (Embrapa, 2020):

- Estabelecer parcerias para validar, até 2025, em ambiente próximo ao operacional bioprodutos para controle de patógenos em organismos aquáticos

Desenvolvimento regional sustentável e inclusão produtiva (Embrapa, 2020):

- Desenvolver e viabilizar a adoção de um sistema de produção de organismo aquático orientado pela eficiência produtiva, demanda comercial e viabilidade econômica até 2025.

Enfrentamentos de mudança do clima na agropecuária (Embrapa, 2020):

- Promover a adoção de soluções tecnológicas para produção de leite intensiva a pasto promovendo o efeito poupa-terra de 2.100 ha até 2025.
- Gerar e disponibilizar conhecimento, alternativas tecnológicas e sistemas de manejo para espécies nativas em plantações até 2030

Automação de processos, agricultura de precisão e digital (Embrapa, 2020):

- Desenvolver e promover a adoção de pelo menos dois ativos tecnológicos baseados em tecnologias digitais, para auxiliar na tomada de decisão e na gestão de propriedades de pecuária de corte, até 2025.

a) Objetivos de gestão**Racionalização de recursos e diversificação de fontes (Embrapa, 2020):**

- Mapear os custos de processos para racionalização dos recursos na Embrapa Pesca e Aquicultura até 2024
- Ampliar, até 2025, a captação de recursos via fontes alternativas de financiamento, dando ênfase à inovação aberta, ao desenvolvimento sustentável e à otimização de recursos através de redes colaborativas de PD&I.

- Implementar, até 2030, estratégias para viabilização e otimização do funcionamento de Campos Experimentais e Laboratórios, visando o atendimento das demandas de pesquisa e desenvolvimento da Embrapa Pesca e Aquicultura.

Excelência na gestão e governança (Embrapa, 2020):

- Aprimorar, até 2023, as práticas de comunicação e o relacionamento entre a Unidade e seus públicos estratégicos
- Aperfeiçoar a avaliação de impactos das tecnologias geradas pelo CNPASA, até 2030, através da capacitação para a coleta de dados e aumento da visibilidade das informações obtidas.
- Aumentar a capacidade operacional das equipes, por meio de estratégias de mapeamento, atração, capacitação e qualificação de profissionais e acadêmicos envolvidos em ações da Embrapa Pesca e Aquicultura até 2030.

Transformação digital Embrapa, 2020):

- Desenvolver competências, sistemas, aplicativos e soluções em TI para atendimento das demandas internas e acompanhamento de soluções para público parceiro até 2030.

Além disso, conforme consta no seu plano de execução da unidade (PEU, 2020) os focos de atuação da Embrapa Pesca e Aquicultura são: pesca em pequena escala e aquicultura em âmbito nacional e sistemas agrícolas integrados na região de fronteiras agrícolas no centro norte. A unidade priorizou em seu planejamento as seguintes espécies aquícolas não limitadas a: tambaqui, tilápia, camarão, pirarucu, garoupa (PEU, 2020).

O CNPASA apresenta mandato nacional para pesca e aquicultura e regional para sistemas agrícolas, portanto, a fim de se identificar os principais sinais e tendências da pesca, aquicultura e sistemas agrícolas integrados nos próximos 10 anos, bem como direcionar as suas ações de PD&I, foram consultados diversos atores da cadeia produtiva, dentre eles instituições de pesquisa, universidades, empresas/produtores, consultores, técnicos, cooperativas, associações, entre outros (PEU, 2020).

Todas essas informações constituem a base fundamental para a distribuição estratégica dos processos de trabalho entre os diversos setores da unidade. Cada setor, com suas funções específicas e competências distintas, é cuidadosamente alinhado para garantir um suporte eficaz à alta gestão no alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Essa distribuição não é aleatória, mas sim, fruto de uma análise detalhada das necessidades organizacionais e das capacidades de cada setor. Ao definir as responsabilidades e os processos, busca-se assegurar que todos os setores estejam integrados e trabalhando de forma coesa, promovendo sinergias que potencializem a eficiência operacional e o sucesso estratégico da unidade como um todo.

Em última análise, o objetivo é criar um ambiente de trabalho harmonioso e altamente coordenado, onde cada setor contribua de maneira significativa para o cumprimento da missão organizacional, facilitando a tomada de decisões pela alta gestão e garantindo que as metas sejam atingidas de forma eficaz e eficiente. Dessa forma, a estrutura organizacional se torna não apenas um suporte, mas um verdadeiro motor impulsionador do desempenho e da competitividade da unidade.

Essa análise preliminar estabelece uma base teórica sólida para o desenvolvimento subsequente do estudo. Ao identificar e mapear as competências existentes, bem como ao detectar eventuais lacunas de competências, estamos criando os alicerces para uma gestão mais eficaz e estratégica do capital humano na Embrapa Pesca e Aquicultura. O modelo de gestão por competências proposto visa não apenas otimizar a alocação dos empregados, mas também garantir que cada colaborador esteja posicionado da melhor forma possível para contribuir com seus talentos e habilidades.

O principal objetivo desse modelo é fortalecer a capacidade da unidade em cumprir integralmente as metas e diretrizes estabelecidas em seu plano de execução. Em um nível mais amplo, essa abordagem também visa alinhar as ações da Embrapa Pesca e Aquicultura com os objetivos estratégicos traçados no plano diretor da Embrapa como um todo. Dessa forma, ao consolidar a gestão por competências como uma prática central, a unidade não apenas potencializa seu desempenho, mas também reforça seu papel no cumprimento das metas organizacionais globais.

Em última instância, essa abordagem integrada e fundamentada na análise de competências será crucial para garantir que a Embrapa Pesca e Aquicultura esteja preparada para enfrentar desafios futuros, inovar em suas práticas e, assim, contribuir de maneira efetiva para o sucesso da Embrapa em sua missão de promover avanços significativos na pesca e aquicultura no Brasil.

4.4 Passo 5 – Definição dos objetivos dos setores analisados

Com isso, avançamos para o quinto passo do modelo de gestão proposto, onde delinaremos, de maneira detalhada, os objetivos estratégicos específicos para os três setores selecionados: o Setor de Gestão de Pessoas (SGP), o Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos (SPS) e o Setor de Gestão de Orçamento e Finanças (SOF). Esses objetivos foram apresentados com base nas diretrizes estabelecidas no Plano Diretor da Embrapa (PDE) e no Plano Estratégico da Unidade (PEU) da Embrapa Pesca e Aquicultura.

Neste estágio, nosso foco será identificar como cada setor pode contribuir de forma única e decisiva para o alcance dos objetivos globais da organização, ao mesmo tempo em que atende às suas metas específicas. O Setor de Gestão de Pessoas (SGP) desempenhará um papel crucial na atração, desenvolvimento e retenção de talentos, garantindo que a força de trabalho da unidade esteja alinhada com as demandas estratégicas. O Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos (SPS) será fundamental na otimização dos recursos materiais e na garantia de que os insumos necessários para as operações sejam geridos com eficiência e transparência. Por sua vez, o Setor de Gestão de Orçamento e Finanças (SOF) estará no centro da gestão financeira, assegurando que os recursos sejam alocados de forma estratégica para sustentar as iniciativas da unidade.

Cada um desses setores foi escolhido pela sua relevância e impacto direto na implementação do modelo de gestão por competências, e os objetivos delineados para eles serão cruciais para fortalecer as operações internas e assegurar que a Embrapa Pesca e Aquicultura esteja bem posicionada para atingir suas metas estabelecidas no PEU e contribuir significativamente para o cumprimento das diretrizes do PDE da Embrapa.

Ao concluir este passo, não apenas detalharemos os objetivos propostos para cada setor, mas também exploraremos como esses objetivos se interconectam e reforçam o alinhamento estratégico global da unidade. Isso permitirá uma visão clara de como cada setor pode maximizar sua contribuição para o sucesso organizacional, consolidando a eficácia do modelo de gestão implementado.

De acordo com o Regimento Interno da Embrapa Pesca e Aquicultura, o Setor de Gestão de Pessoas (SGP) tem como objetivos definidos no regimento interno da unidade planejar, executar e organizar programas, projetos, processos e informações relacionados ao quadro de pessoal e gestão das pessoas no âmbito da Unidade, visando garantir a implementação do modelo de gestão de pessoas aplicado pela Embrapa e estruturar e supervisionar a implementação das políticas e práticas necessárias para conduzir os processos relacionados com

a gestão de pessoas na Unidade, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, atividades de bem estar, recompensas e avaliação de desempenho.

Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos (SPS) tem como objetivos definidos no regimento interno da unidade: planejar, executar e organizar programas, processos e informações relacionados ao suprimento dos materiais e serviços necessários ao bom funcionamento da Unidade e executar as atividades relativas a licitações para compras de materiais para pesquisa e manutenção da Unidade, contratos de prestação de serviços terceirizados, obras, comodatos (Regimento Interno Embrapa Pesca e Aquicultura).

Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SOF) tem como objetivos definidos no regimento interno da unidade: planejar, executar e organizar programas, processos e informações relacionados à gestão dos recursos orçamentários e financeiros da Unidade e realizar as atividades de execução dos recursos orçamentários e financeiros; da área fiscal tributária; da gestão do sistema de viagens; da emissão de notas fiscais e do controle dos cartões corporativos (Regimento Interno Embrapa Pesca e Aquicultura).

Sendo assim, esses são os processos de trabalhos dos setores definidos nesse estudo que apoiarão a gestão da unidade na execução da sua estratégia organizacional e no cumprimento dos seus objetivos. É de suma importância conhecer essas funções, pois elas servirão de base para definição dos processos de trabalho dos setores, pois cada função desempenhada deve estar vinculada a um desses objetivos estipulado e conseqüentemente, os empregados devem possuir as devidas competências para o desenvolvimento das suas funções.

Tendo em vista tudo o que foi abordado e o que foi apresentado, já conhecemos a estratégia organizacional da Embrapa, a estratégia organizacional da Embrapa Pesca e Aquicultura, seus objetivos vinculados, seus compromissos e isso é destrinchado nas atividades que devem ser desenvolvidas pelos setores estudos.

4.5 Passo 6 – Processos de Trabalho dos setores mapeados

Com todas as informações e diretrizes estratégicas em mãos, estamos prontos para iniciar o levantamento detalhado dos processos de trabalho de cada um dos três setores escolhidos. Nesta etapa crucial, apresentaremos uma análise minuciosa dos processos operacionais de cada setor, baseando-nos no levantamento realizado e documentado no relatório institucional intitulado: “Gestão por Processos: Implantação da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos”, publicado em 2023.

Este relatório serve como uma referência fundamental para entender como os processos são estruturados e operados dentro dos setores selecionados. Ele inclui um levantamento abrangente de todas as atividades realizadas pelo Setor de Gestão de Pessoas (SGP), Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos (SPS) e Setor de Gestão de Orçamento e Finanças (SOF), permitindo-nos identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades para otimizar o desempenho de cada setor.

A apresentação dos resultados foi feita de maneira clara e organizada, com os processos de cada setor sendo dispostos em quadros específicos, facilitando a visualização e a análise comparativa. Cada quadro refletiu as atividades-chave, proporcionando uma visão holística do funcionamento de cada setor dentro do contexto organizacional da Embrapa Pesca e Aquicultura.

Além disso, essa análise permitiu identificar como os processos de cada setor se alinham com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos, contribuindo para a implementação eficiente do modelo de gestão por competências. Ao detalhar esses processos, buscamos não apenas documentar as operações atuais, mas também oferecer insights valiosos para futuras melhorias e inovações que possam fortalecer ainda mais o alinhamento estratégico da unidade.

Com essa abordagem, criamos um mapa detalhado das operações internas, que servirá como base para a tomada de decisões estratégicas e para o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho nos setores analisados.

Quadro 9 – Mapeamento de processos do Setor de Gestão de Pessoas – SGP

MAPEAMENTO DE PROCESSOS		
SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS - SGP		
NÚMERO	NOME DA ATIVIDADE	RESUMO DO PROCESSO
1	Reembolso do Auxílio Creche	o empregado envia o requerimento e a documentação via ERP, em seguida o SGP confere e orienta sobre a comprovação mensal.
2	Aquisição de vale transportes	empregado envia declaração solicitando a aquisição de vale transporte, o SGP verifica e existência de ausências justificadas ou não, afastamentos ou gozo de férias no período
3	Alteração na forma de recebimento do vale-refeição	empregado solicita via ERP ao SGP forma de divisão do ticket, que faz o lançamento da solicitação no sistema
4	Solicitação de pagamento de seguro de vida	SGP monta o processo de acordo com o tipo de sinistro, encaminha ao DGP, que confere toda a documentação, tira cópia do processo, lança no SIGED a solicitação de
5	Planejamento e Execução das atividades previstas para os programas da área de bem estar	elabora plano de ação anual com a descrição das atividades previstas, baseado no resultado de pesquisa corporativa recebida pelo DGP.
6	Planejamento e execução do Saber Viver	identifica o empregado ou recebe indicação via chefe imediato, identifica a ação mais adequada, informa o supervisor e a chefia administrativa. Entra em contato com o empregado e apresenta a proposta do Programa Saber Viver
7	Execução preparação para aposentadoria	acompanha tempos de serviço e identifica empregados potenciais para a ação. Elabora projeto com ações preparatórias, de acordo com o perfil dos empregados identificados
8	Planejamento e execução do programa de socialização e integração de novos empregados	identifica empregado a ser contratado, orienta o supervisor imediato sobre procedimentos de recepção e integração, entregando a cartilha específica.
9	Acompanhamento e controle da realização de exame periódico	identifica empregados para o exame periódico, com vencimento nos próximos 90 dias, via CITSAÚDE. Encaminha convite para o empregado, orientando sobre a marcação do exame periódico
10	Aquisição de EPIs e entrega de EPI's	faz o levantamento das necessidades de EPI's com as especificações dos produtos e gere a entrega e o estoques dos equipamentos para os empregados
11	Eleição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)	prepara edital de eleição, monta a cédula eleitoral, acompanha as candidaturas e prepara o curso de formação dos membros
12	Planejamento, execução e acompanhamento dos programas Lato e Stricto Sensu:	recebe do CTI o resultado final do processo seletivo e submete para homologação da Chefia Geral da Unidade. Informa aos candidatos o resultado da seleção e devolve os documentos aos candidatos selecionados. Orienta os candidatos selecionados sobre as providências que deverão ser tomadas para incorporação ao programa
13	Adicional de titularidade	recebe do empregado a solicitação de Adicional de Titularidade, analisa documentos, critérios normativos e áreas da Embrapa e processa a inclusão do adicional
14	Identificação de necessidade de capacitação	realiza anualmente a identificação de necessidade de capacitação
15	Solicitação, análise e aprovação de treinamento individual	recebe do empregado o formulário de capacitação individual preenchido e autorizado pela chefia imediata e chefia geral
16	Gestão do Programa de Estágio e Bolsas da Unidade	Recrutamento, seleção e contratação, frequência e pagamento, lançamentos, renovação e desligamento e formalização de convênio com instituições de ensino e de fomento
17	Processamento da folha de pagamento	realiza o lançamento no ERP e roda os cálculos individuais e faz a conciliação com os lançamentos que aparecem no SIAPE
18	Lançamento de pensão alimentícia	recebe o Ofício do juiz estabelecendo o modo de cálculo da PA, verifica em qual categoria se enquadra a pensão alimentícia, realiza o lançamento no ERP
19	Lançamento de função gratificada	confere o BCA para verificar se houve designações ou exonerações de função gratificada, faz o lançamento da data de início ou término da função gratificada no ERP
20	Rescisão de contrato	recebe a solicitação, faz os cálculos, atualização da carteira, distrato
21	Transferência de empregados entre Unidades	Orientar o empregado sobre o preenchimento da solicitação, acompanhar a tramitação do processo no SEI e realizar os lançamentos e ajustes do ERP
22	Lançamento de licença maternidade	recebe o atestado médico do empregado, lança o afastamento no ERP de acordo com a quantidade de dias declarada e arquiva o processo na pasta funcional do empregado
23	Lançamento de licença médica	Receber o atestado, lançar em planilha de controle e registrar a ausência no sistema
24	Gerir o processo de férias	Verificar mensalmente os lançamentos e pagamentos das férias do período
25	Lançamento de licença especial	Verificar mensalmente os lançamentos e pagamentos dos pedidos de licença em pecúnia e gozo de dias

Fonte: Autor adaptado do documento Gestão por Processos: Implantação da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos.

Quadro 10 – Mapeamento de processos do Setor de Gestão de Orçamento e Finanças – SOF

MAPEAMENTO DE PROCESSOS		
SETOR DE GESTÃO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS - SOF		
NÚMERO	NOME DA ATIVIDADE	RESUMO DO PROCESSO
1	Gestão Orçamentária e Financeira	consiste no gerenciamento dos recursos orçamentários e financeiros recebidos pela Unidade
2	Acompanhamento e controle dos saldos dos empenhos inscritos em restos a pagar referente a exercícios anteriores	monitoramento dos valores inscritos em restos a pagar, com vistas a garantir que a execução ocorra dentro dos prazos legais previstos e que não haja perda de recursos
3	Acompanhamento e controle orçamentário do exercício corrente	monitoramento do orçamento da Unidade, desde a sua liberação, execução, controle e disponibilização de saldos por célula orçamentária, com vistas a embasar a chefia e o corpo técnico para a tomada de decisões.
4	Emissão de empenhos	lançamento de reserva orçamentária e emissão de empenho, por meio do qual é garantido ao fornecedor ou prestador de serviços, com base em autorização e dedução da dotação respectiva, de que o fornecimento ou o serviço contratado será pago
5	Liquidação	: lançamento de documento hábil nos sistemas, que precede a fase de pagamento
6	Programação Financeira de Recurso	envio semanal de solicitação de recurso financeiro, visando dispor de saldo em conta de limite de saque que possibilite a quitação dos processos recebidos e liquidados
7	Pagamentos a fornecedores diversos	emissão de ordem bancária em favor do fornecedor ou prestador do serviço.
8	Pagamentos para a realização de viagens (adiantamentos, ressarcimento, reembolso e devolução)	transações orçamentárias, financeiras e contábeis relacionadas às viagens dos empregados e colaboradores da Embrapa.
9	Recebimento de recursos	procedimentos diversos, relacionados a recursos que são objeto de recebimento por parte da Embrapa (ex.: emissão, envio e controle de GRUs referente a multas, ressarcimento ao erário, leilões, etc.)
10	Prestação de contas de convênio	acompanhamento e fiscalização dos pagamentos efetuados por terceiros conveniados à Embrapa, visando certificar-se de que estão sendo realizados em consonância com as leis, regulamentos e normas pertinentes
11	Gestão Fiscal e Tributária	análise e acompanhamento da situação fiscal e tributária da Unidade
12	Emissão de Nota Fiscal	documento elaborado sempre que necessário, a fim de garantir as operações de entrada e saída realizadas pela Embrapa.
13	Análise fiscal e tributária	processo pelo qual todos os pagamentos são submetidos, para garantir a correta retenção e recolhimentos dos tributos devidos.
14	Escrituração das notas fiscais recebidas/emitidas	controle e registro das movimentações de entradas e saídas de documentos da empresa
15	Cumprimento das obrigações principais e acessórias junto aos entes governamentais	elaboração e envio das declarações fiscais obrigatórias a que a empresa está submetida, regularização das áreas da Unidade junto aos órgãos competentes, entre outros
16	Gestão Contábil	análise, conciliação e ajuste das contas contábeis da Unidade a fim e garantir a confiabilidade das demonstrações contábeis e a conformidade dos atos e fatos realizados. Engloba as seguintes atividades
17	Análise da conformidade dos processos recebidos pelo SOF	ação a que são submetidos todos os processos recebidos pelo setor, visando detectar eventuais falhas ou não-conformidades
18	Registro da conformidade diária de gestão	processo de confirmação formal a ser lançada no SIAFI, por meio do qual o responsável garante que os processos realizados no dia útil anterior foram submetidos aos procedimentos de controle cabíveis
19	Registro da conformidade contábil mensal	processo de confirmação formal a ser lançada no SIAFI, por meio do qual o responsável garante que os processos realizados no mês anterior foram submetidos aos procedimentos de controle cabíveis.
20	Elaboração e envio do demonstrativo de contas da Unidade	documento elaborado conforme solicitação da sede, englobando as contas contábeis previamente estabelecidas.
21	Conciliação mensal das contas de estoque e patrimônio	emissão, análise e conciliação dos relatórios de estoque e patrimônio da unidade.

Fonte: Autor adaptado do documento Gestão por Processos: Implantação da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos.

Quadro 11 – Mapeamento de processos do Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS

MAPEAMENTO DE PROCESSOS		
SETOR DE GESTÃO DE PATRIMÔNIO E SUPRIMENTOS - SPS		
NÚMERO	NOME DA ATIVIDADE	RESUMO DO PROCESSO
1	Gestão dos processos de compras via dispensa de licitação	Instrução de todos os documentos obrigatórios do processo no SEI: cotação de preços, autorização de abertura do processo, termo de referência, mapa comparativo de preços, declaração de disponibilidade, ato de autorização da dispensa, autorização da contratação, atestado de conformidade, solicitação de nota de empenho, autorização de fornecimento ou serviço e justificativa legal para adesão à essa modalidade. Definição se vai ser eletrônica.
2	Gestão dos processos de compras via inexigibilidade	Instrução de todos os documentos obrigatórios do processo no SEI: autorização de abertura do processo, nota técnica de inexigibilidade, termo de referência, declaração de exclusividade, notas fiscais de referência, declaração de disponibilidade, parecer técnico, solicitação de parecer jurídico, autorização de inexigibilidade, autorização da contratação, ato de ratificação, solicitação de nota de empenho, autorização de fornecimento ou serviço e justificativa legal para adesão à essa modalidade.
3	Gestão dos processos de compras via pregão eletrônico	Instrução de todos os documentos obrigatórios do processo no SEI: autorização de abertura do processo, cotação de preços, termo de referência, justificativa técnica, edital, lançamento no comprasnet, ordem de serviço, atestado de conformidade, ato de autorização de licitação, publicação no comprasnet, acompanhamento e julgamento das propostas via sistema, habilitação do fornecedores, adjudicação e homologação do preço, preenchimento e liberação para assinatura do contrato ou atas de registro de preço, indicação dos gestores.
4	Gestão de Contratos	Gestão de contratos em todas as suas etapas: registro do contrato no sistema, acompanhamento da vigência, valores e empenhos envolvidos, cobrança de deveres dos fornecedores, acompanhamento do cumprimento correto do contrato. Publicação no Diário oficial e aplicação de multas e penalidades.
5	Gestão dos processos de pagamento	Ao solicitar o empenho, inicia o processo de pagamento da licitação que deve seguir os seguintes passos: abertura de processo específico no SEI, liberação do atesto para os gestores, preenchimento da autorização de pagamento e acompanhamento da sequência do processo até o efetivo pagamento.
6	Gestão dos processos de compras via importação direta	Instrução de todos os documentos obrigatórios do processo no SEI: autorização de abertura do processo, nota técnica da importação, termo de referência, declaração de disponibilidade, conferência da invoice proforma parecer técnico, solicitação de parecer jurídico, solicitação de nota de empenho com o dólar do dia, solicitação de importação, ato de ratificação e ato de autorização da modalidade.
7	Gestão do almoxarifado	As compras normalmente geram estoque que são armazenados em diferentes almoxarifados e o setor faz a gestão desses locais, fazendo a verificação contínua dos estoques, das validades do produtos, do tipo de acomodação de cada item e é responsável pela entrega desses itens para interessados.
8	Gestão do patrimônio	Os itens adquiridos precisam ser registrados e recebem um placa com a informação do seu número patrimonial, o setor é responsável pela gestão desse patrimônio, identificando onde cada item se localiza, em qual situação está e quem é o responsável. Anualmente faz a verificação de todos os itens patrimonializados e busca e responsabiliza, caso os mesmos não sejam encontrados.

Fonte: Autor adaptado do documento Gestão por Processos: Implantação da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos.

A análise dos processos mapeados nos três setores da unidade — Setor de Gestão de Pessoas (SGP), Setor de Gestão de Orçamento e Finanças (SOF) e Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos (SPS) — é essencial para compreender o papel de cada um na implementação eficaz das competências organizacionais. Ao desvendar os processos de trabalho, podemos aprofundar nosso entendimento sobre as competências necessárias para o desenvolvimento de cada setor, e, ao mesmo tempo, conectar essas atividades ao planejamento estratégico da unidade.

Conhecer detalhadamente os processos de trabalho de cada setor permite não apenas identificar as competências essenciais que devem ser desenvolvidas, mas também avaliar como

essas competências podem ser aprimoradas para atender às demandas estratégicas da Embrapa Pesca e Aquicultura. Esse conhecimento é vital para garantir que as metas e os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

O mapeamento dos processos oferece uma visualização clara e detalhada do fluxo de atividades em cada setor, evidenciando como as tarefas se inter-relacionam e como contribuem para o objetivo maior da organização. Com essa visualização, torna-se possível alinhar de forma mais precisa as necessidades estratégicas da unidade com as capacidades e habilidades dos colaboradores. Esse alinhamento é fundamental para assegurar que os setores analisados, operem de maneira coesa e orientada para o sucesso organizacional.

Além disso, o mapeamento reforça a importância de uma gestão orientada por processos, em que o foco não está apenas na execução das tarefas diárias, mas também no desenvolvimento contínuo de competências que garantam a sustentabilidade e a competitividade da unidade a longo prazo. A integração entre os processos mapeados e o desenvolvimento das competências organizacionais fortalece a capacidade da Embrapa Pesca e Aquicultura de se adaptar às mudanças e de inovar continuamente, mantendo-se alinhada com os objetivos estratégicos da Embrapa.

Em suma, o mapeamento dos processos de trabalho nos setores SGP, SOF e SPS não apenas oferece uma ferramenta para a análise operacional, mas também serve como base para a implementação de uma gestão estratégica de competências, essencial para o cumprimento das metas estabelecidas pela unidade e pelo plano diretor da Embrapa.

Com a conclusão da análise do mapeamento dos processos de cada um dos setores, avançamos para a sétima etapa do modelo de gestão por competências proposto neste estudo, que se concentra no levantamento e na identificação das competências técnicas e comportamentais necessárias para o desenvolvimento eficaz das atividades desses setores. Esta etapa é crucial, pois ao aprofundarmos e destrincharmos os processos mapeados, temos a oportunidade de analisar não apenas o "o quê" é feito, mas principalmente "como" essas atividades são realizadas, o que nos permite determinar com precisão as competências exigidas para o sucesso operacional.

4.6 Passo 7 e Passo 8 – Diagnóstico das competências técnicas e comportamentais definidas pelo passo 4 e diagnóstico das competências técnicas e comportamentais definidas pelo passo 6

Brandão e Bahry (2022) afirmam que a gestão por competências tem sido reconhecida como uma alternativa aos modelos tradicionais de gestão empregados nas organizações, conforme já demonstramos até aqui. Contudo, é fundamental entender que a gestão de competência se propõe a direcionar esforços para o planejamento, identificação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias em diferentes níveis da organização, visando o alcance de seus objetivos. É isso que chamamos de diagnóstico ou mapeamento das competências.

Com base nos autores, partimos da ideia de que o domínio de determinadas habilidades é crucial para um desempenho superior de indivíduos e organizações, esse modelo se propõe a administrar a lacuna de competências, buscando minimizar a diferença entre as competências essenciais para atingir os objetivos organizacionais e aquelas que já estão disponíveis. A identificação e mitigação de eventuais lacunas de competências dependem do mapeamento das habilidades necessárias à implementação da estratégia organizacional. Para realizar este mapeamento, a organização pode empregar várias abordagens e técnicas de pesquisa social, que auxiliam no diagnóstico, permitindo não apenas a detecção da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações relacionadas a recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo. A metodologia que utilizamos para fazer o diagnóstico já foram mencionadas.

A identificação dessas competências é um passo estratégico, uma vez que elas representam as habilidades, conhecimentos e atitudes que os colaboradores precisam dominar para executar suas funções com excelência e alinhamento aos objetivos organizacionais. Neste contexto, as competências técnicas referem-se às habilidades específicas e ao conhecimento necessário para a execução de tarefas especializadas, enquanto as competências comportamentais englobam aspectos como trabalho em equipe, liderança, comunicação e capacidade de adaptação, que são igualmente essenciais para o desempenho eficiente.

Brandão e Bahry (2022) explicam que o mapeamento de competências visa identificar lacunas nas habilidades, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para implementar a estratégia da empresa e as que já existem internamente. O primeiro passo nesse processo é determinar quais competências (tanto organizacionais quanto profissionais) são imprescindíveis para atingir os objetivos da organização. Para isso, inicia-se frequentemente

com uma análise documental, que envolve a revisão da missão, visão, metas e outros documentos que tratam da estratégia organizacional. Em seguida, são coletados dados junto a colaboradores-chave da organização, com a finalidade de comparar essas informações com a análise anterior.

Com base nos estudos dos autores, outros métodos e técnicas de pesquisa também podem ser aplicados, como observação, grupos focais e questionários estruturados com escalas de avaliação, justamente como nos propomos a fazer aqui. Os autores recomendam apresentar as competências profissionais como referências de desempenho, o que significa descrever comportamentos objetivos que podem ser observados no ambiente de trabalho. Quando essa descrição não é precisa, as pessoas tendem a interpretar cada competência de acordo com suas próprias perspectivas. Assim, a descrição de uma competência deve refletir um desempenho ou comportamento esperado, indicando com clareza o que o profissional deve ser capaz de realizar. Essa descrição deve incluir um verbo e um objetivo de ação. Sempre que viável, pode-se adicionar uma condição em que se espera que o desempenho ocorra. Também é possível incluir um critério que estabeleça um padrão de qualidade desejado.

O pesquisador deste estudo, com 15 anos de experiência atuando diretamente nos setores analisados, traz uma perspectiva única e aprofundada para esta etapa. Essa experiência prática, aliada ao conhecimento adquirido ao longo deste trabalho, permite uma análise detalhada e criteriosa das competências requeridas. A vivência no dia a dia das atividades e aplicação de um questionário nos setores escolhidos para o estudo, observando os desafios e as demandas de cada processo, fornece um arcabouço sólido para a identificação das competências técnicas e comportamentais necessárias.

Assim, a partir da combinação entre a análise dos processos e a experiência prática acumulada, este estudo busca listar e apresentar cada competência identificada, oferecendo uma base sólida para a implementação de um modelo de gestão por competências que possa efetivamente apoiar os objetivos estratégicos da Embrapa Pesca e Aquicultura.

Aqui também importa pensar como propor na Embrapa Pesca e Aquicultura esse novo modelo de gestão. Bahry e Tolfo (2004) estudaram que a implementação das competências dos indivíduos não pode ser forçada ou imposta arbitrariamente, ou seja, a empresa não tem como exigir que seus colaboradores sejam competentes ou aprimorem suas habilidades de maneira autoritária. A motivação é tanto uma condição quanto um resultado da utilização e do aprimoramento das competências, à medida que o indivíduo as ativa em situações de trabalho reais. Para os autores, a competência se manifesta apenas na ação, na ativação dos conhecimentos e habilidades individuais em ambientes profissionais. Ainda ressaltam que a

ativação das competências por parte do trabalhador está relacionada a um projeto que tem significado para ele e ao qual ele atribui valor. Não é surpreendente que haja uma preocupação atual na psicologia em relação ao significado e ao valor que as pessoas dão ao seu trabalho. Assim, a compreensão dos comportamentos tanto individuais quanto organizacionais se torna cada vez mais importante.

Bahry e Tolfo (2004) afirmam que atrair indivíduos que possuam as competências necessárias não garante que esses profissionais aplicarão tais competências na empresa. O simples fato de alguém ter conhecimentos, habilidades e atitudes não assegura que a organização colherá frutos a partir disso. Para ele, é essencial que exista comprometimento, ou seja, que a pessoa tenha a disposição de se dedicar e de contribuir com valor para a empresa e para o negócio. Desta forma, o ato de compartilhar tornou-se uma condição essencial para a obtenção de resultados empresariais.

Finalmente, os autores sustentam que a obtenção de habilidades, saberes ou aptidões envolve um processo de aprendizado e um comprometimento individual. O progresso dos indivíduos requer processos cognitivos variados, uma reorganização de suas ideias, uma expansão do conhecimento prático e a integração de saberes e competências. Nas organizações, o aprimoramento de habilidades ocorre através do aprendizado.

O citado questionário é subdividido em 5 partes:

Parte 1: Identificação do Setor Responsável pelas respostas

Parte 2: Levantamento das Competências Técnicas

Parte 3: Levantamento das Competências Comportamentais

Parte 4: Identificação das Lacunas de Competências

Parte 5: Avaliação Geral do setor na visão dos respondentes

Sendo assim foi enviado um e-mail para os representantes de cada setor para que eles se reunissem com as respectivas equipes para, em conjunto, responderem as perguntas divididas nas 5 partes do questionário.

Como essa resposta, é possível extrair um panorama, uma visão que as equipes de cada setor possuem sobre as competências técnicas e comportamentais necessárias para os empregados dos setores, quais as lacunas de competências devem ser mitigadas nos planos de capacitação e uma avaliação geral com outros pontos importantes a serem abordados.

Na parte abaixo e para fins de esclarecimentos das perguntas realizadas, apresentamos de forma completa o questionário aplicado.

Quadro 12 – Questionário aplicado para levantamento de competências dos setores administrativos

(continua)

Questionário - Levantamento De Competências Dos Setores Administrativos
Mestrado Profissional Em Administração Pública - PROFIAP/UFT
Parte 1: Informações Gerais
Setor:
Parte 2: Competências Técnicas -
Quais são as competências técnicas essenciais para o bom desempenho das atividades no seu setor?
Competências técnicas essenciais:
Competências técnicas essenciais:
Competências técnicas essenciais:
Quais ferramentas e tecnologias são utilizadas no seu setor?
Ferramenta/Tecnologia 1: Competências técnicas necessárias:
Ferramenta/Tecnologia 2: Competências técnicas necessárias:
Ferramenta/Tecnologia 3: Competências técnicas necessárias:
Parte 3: Competências Comportamentais
Quais são as competências comportamentais essenciais para o bom desempenho das atividades no seu setor?
Avalie a importância das seguintes competências comportamentais no seu setor (Classifique de 1 a 5):
Comunicação eficaz:
Trabalho em equipe:
Liderança:
Flexibilidade/Adaptabilidade:
Solução de problemas:
Ética profissional:
Iniciativa/Proatividade:
Inovação
Cordialidade e Educação
Além dessas competências citadas, há alguma ou algumas competências que você acha importante no desenvolvimento das atividades do setor?
Descreva situações em que as competências comportamentais foram cruciais para o sucesso das atividades do setor:

Quadro 12 – Questionário aplicado para levantamento de competências dos setores administrativos

(conclusão)

Questionário - Levantamento De Competências Dos Setores Administrativos
Mestrado Profissional Em Administração Pública - PROFIAP/UFT
Parte 4: Identificação de Lacunas de Competências
Quais são as principais lacunas de competências que você observa no seu setor?
Quais ações de capacitação e desenvolvimento você acredita serem necessárias para preencher essas lacunas de competências?
Como você sugere que essas ações de capacitação sejam implementadas?
Parte 5: Avaliação Geral
Quais são os principais desafios enfrentados pelo seu setor em relação ao desenvolvimento e aplicação de competências?
Quais sugestões você tem para melhorar a gestão de competências no seu setor?
Outras observações relevantes:

Fonte: elaborado pelo autor.

4.7 Passo 9 - Mapa Completo das Competências Técnicas, Comportamentais e Ferramentas

Após tratar as informações obtidas através da aplicação do questionário, foi possível realizarmos os mapas completos de competências técnicas e comportamentais de cada setor estudado. Nesses mapas, apresentamos todas as competências técnicas e comportamentais que as equipes levantaram como sendo primordiais para o desenvolvimento dos diferentes processos de trabalho de cada setor. Esses mapas são apresentados em um formato de tabela específico para cada setor que facilitará a apresentação e a compreensão dessas informações extraídas.

Quadro 13 – Mapa de Competências do Setor de Gestão de Pessoas - SGP

MAPA DE COMPETÊNCIAS	
Setor de Gestão de Pessoas – SGP	
Competências técnicas essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos sistemas corporativos • Conhecimento da legislação trabalhista e de segurança do trabalho • Gestão do tempo • Gestão de conflitos • Conhecimento em administração e folha de pagamento
Competências comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação eficaz • Trabalho em equipe • Liderança • Flexibilidade/adaptabilidade • Solução de problemas • Ética profissional • Iniciativa/proatividade • Inovação • Cordialidade e educação • Empatia • Prudência • Negociação • Equilíbrio emocional • Aprendizado contínuo • Saber escutar
Ferramentas essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas corporativos (ERP/SAP, SEI, SIADI, SAIC) • Pacote office (excel, word e powerpoint) • <i>People analytics</i>/análise de dados • <i>Google workspace</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 14 – Mapa de Competências do Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS

(continua)

MAPA DE COMPETÊNCIAS	
Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos - SPS	
Competências técnicas essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do arcabouço jurídico normativo • Educação continuada para atualização dos • Empregados do setor • Habilidade em ferramentas digitais

Quadro 14 – Mapa de Competências apresentado ao Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS

(conclusão)

MAPA DE COMPETÊNCIAS	
Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos - SPS	
Competências comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação eficaz • Trabalho em equipe • Liderança • Flexibilidade/adaptabilidade • Solução de problemas • Ética profissional • Iniciativa/proatividade • Inovação • Cordialidade e educação • Empatia • Resiliência • Gestão dos riscos
Ferramentas essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas corporativos (ERP/SAP, SEI) • Pacote office (excel, word e powerpoint) • Comprasgov • <i>Google workspace</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 15 – Mapa de Competências do Setor de Gestão de Orçamento e Finanças – SOF

(continua)

MAPA DE COMPETÊNCIAS	
Setor de Gestão de Orçamento e Finanças - SOF	
Competências técnicas essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do tesouro gerencial • Conhecimento de contabilidade • Conhecimento da legislação que trata de retenções federais
Competências comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação eficaz • Trabalho em equipe • Liderança • Flexibilidade/adaptabilidade • Solução de problemas • Ética profissional • Iniciativa/proatividade • Inovação • Cordialidade e educação • Concentração • Habilidades matemáticas

Quadro 15 – Setor de Gestão de Orçamento e Finanças – SOF

(continua)

MAPA DE COMPETÊNCIAS	
Setor de Gestão de Orçamento e Finanças - SOF	
Ferramentas essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas corporativos (ERP/SAP, SEI) • Pacote office (excel, word e powerpoint) • SIAFI • <i>Google workspace</i> • Tesouro gerencial

Fonte: Elaborado pelo autor

As tabelas acima apresentam um mapeamento das competências essenciais dos setores de Gestão de Pessoas (SGP), Gestão de Patrimônio e Suprimentos (SPS), e Gestão de Orçamento e Finanças (SOF). Para cada setor, foram elencadas as competências técnicas, comportamentais e as ferramentas indispensáveis para o desempenho das funções, que foram obtidas através da análise dos dados obtidos pela aplicação do referido questionário.

Em relação às competências técnicas, cada setor possui um conjunto específico de competências técnicas diretamente relacionadas às suas atividades-fim. No SGP, destaca-se o conhecimento em legislação trabalhista e sistemas corporativos. O SPS foca em domínio jurídico e uso de ferramentas digitais, enquanto o SOF enfatiza conhecimentos em contabilidade e legislação fiscal. Essas competências são essenciais para garantir a eficácia das operações e a conformidade com as normas e regulamentos. Ou seja, em comum, é necessário o devido conhecimento da legislação envolvida no trabalho, ainda mais em uma empresa pública onde o empregado só pode realizar aquilo o que a legislação envolvida permite, sob pena de arcar com as consequências.

No que tange as competências comportamentais, pode-se concluir que comunicação eficaz, trabalho em equipe e flexibilidade/adaptabilidade, são transversais a todos os setores. Essas competências são fundamentais para garantir o bom funcionamento das equipes e a adaptação a mudanças. Adicionalmente, cada setor destaca competências comportamentais específicas, como negociação e prudência no SGP, resiliência e gestão de riscos no SPS, e habilidades matemáticas e concentração no SOF. Percebe-se pequenas mudanças na percepção da importância de uma ou outra competência pela visão das equipes.

No âmbito das ferramentas essenciais para o desenvolvimento dos processos de trabalho há um foco comum em ferramentas como sistemas corporativos ERP/SAP e Google Workspace em todos os setores, o que indica a importância da tecnologia na execução das tarefas administrativas. No SOF, há uma atenção especial a ferramentas financeiras, como Tesouro

Gerencial e SIAFI, que são críticas para a gestão financeira pública. Não poderia ser diferente, pois cada difere nos softwares utilizadas para consecução das atividades.

O mapeamento de competências apresentada nas tabelas de cada setor, demonstra um alinhamento claro entre as exigências técnicas e comportamentais de cada setor, demonstrando como a combinação de conhecimentos específicos e habilidades interpessoais é vital para o sucesso da operação organizacional. O uso de ferramentas tecnológicas também é uma constante em todos os setores, reforçando a necessidade de capacitação contínua para acompanhar as inovações e garantir eficiência nas operações.

Com essas informações compiladas, podemos sugerir uma matriz de competências para cada setor, conforme o quadro 16.

A matriz de competências atribuídas na quadro 16 contém um conjunto de competências divididas em quatro categorias principais: Formação, Técnicas, Comportamentais e Ferramentas. Cada competência é destacada por uma cor, pela sua relação com os setores específicos: SGP (Gestão de Pessoas), SPS (Patrimônio e Suprimentos), SOF (Orçamento e Finanças), ou competências e ferramentas comuns a mais de um setor.

Passo a passo para o preenchimento correto da matriz:

1. Legenda e Identificação de Competências:

- As ferramentas e competências divididas estão por núcleos de competências que indicam o setor ou a área de aplicação:
 - Vermelho: Competências específicas para o **SPS**.
 - Verde: Competências específicas para o **SOF**.
 - Amarelo: Competências específicas para o **SGP**.
 - Laranja: Competências comportamentais comuns a todos os setores.

2. Preenchimento das Colunas:

- Cada competência e ferramenta listada na matriz deve ser avaliada pelo gestor, atribuindo uma nota de **1 a 5** de acordo com a percepção do desempenho do colaborador ou do candidato:
 - **1. Muito Insuficiente:** Quando a competência está muito abaixo do necessário.
 - **2. Insuficiente:** Quando há lacunas importantes a serem específicas.
 - **3. Neutro:** Quando a competência atende minimamente ao esperado.
 - **4. Suficiente:** Quando a competência cumpre os requisitos de forma adequada.
 - **5. Acima da Média:** Quando a competência está bem desenvolvida, acima do esperado.

3. Cálculo da Pontuação Final:

- Após o preenchimento das notas para todas as competências e ferramentas, o gestor deverá somar as notas atribuídas em cada linha.
- Para que o colaborador ou candidato seja considerado apto, a pontuação total deverá atingir **60% do total possível de pontos**.

4. Avaliação por Setor:

- A matriz contém três seções de avaliação, cada uma representando uma área administrativa (SGP, SPS, SOF). Cada empregado deve ser avaliado separadamente, conforme as competências pertinentes a cada setor.

5. Utilização das Competências e Ferramentas:

- No final da avaliação, as notas fornecidas devem ser discutidas para compreender quais competências precisam ser desenvolvidas e quais já estão em nível adequado. A matriz permite identificar claramente as lacunas de competências e propor planos de desenvolvimento ou treinamento específicos para cada colaborador, conforme os setores indicados.

A matriz tem como objetivo fornecer uma visão clara e detalhada do nível de preparação dos colaboradores, permitindo o desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências, que, ao final, estará alinhado com as necessidades estratégicas e operacionais de cada setor da Embrapa Pesca e Aquicultura.

4.8 Passo 10 – Análise e Comparação das Competências Existentes com as Identificadas

Nesta etapa do processo de gestão por competências adaptado e proposto, é essencial realizar um levantamento detalhado e criterioso das competências atualmente existentes entre os empregados alocados em cada setor. O objetivo é identificar quais dessas competências, mapeadas no passo anterior, estão presentes nos colaboradores, a fim de compreender o nível de aderência de cada um às exigências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho eficaz de suas funções.

Ao conduzir esse levantamento, deve-se utilizar instrumentos precisos, como entrevistas, avaliações de desempenho e autoavaliações, para mensurar o grau de proficiência de cada empregado em relação às competências e ferramentas essenciais. O estudo comparativo entre as competências exigidas e aquelas efetivamente identificadas permitirá uma análise mais aprofundada das lacunas existentes.

Essas lacunas de competências revelam áreas onde o desenvolvimento dos colaboradores é urgente, uma vez que, para que as atividades do setor sejam realizadas com excelência, é necessário que os empregados possuam, no mínimo, um conhecimento básico

sobre as competências e ferramentas críticas. Contudo, reconhece-se que, na prática, nem sempre é possível garantir que todos os colaboradores ou candidatos disponham de todo o conjunto de competências exigidas desde o início. Assim, identificar essas deficiências é primordial para a implementação de estratégias que visem suprir tais carências.

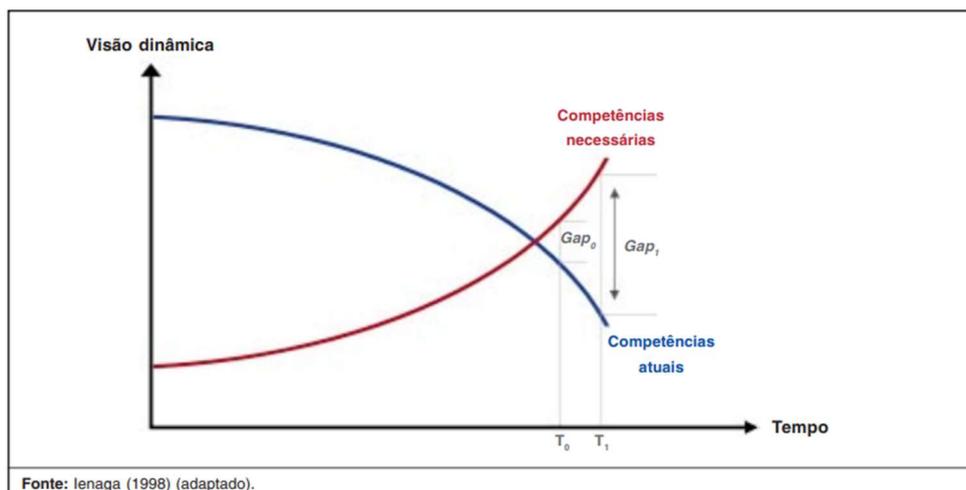
Para mitigar essas lacunas, é imprescindível adotar medidas que promovam o desenvolvimento contínuo das competências dos empregados. Programas de treinamento e capacitação técnica são caminhos eficazes para isso. Além disso, é recomendável utilizar práticas de transferência de conhecimento, como o apadrinhamento, em que colaboradores mais experientes, com domínio das competências necessárias, assumam o papel de mentores para os recém-aloçados. Este processo facilita o compartilhamento de conhecimento de forma prática e eficiente, promovendo a integração mais rápida dos novos empregados às exigências do setor.

A meta dessa abordagem é garantir que todos os colaboradores estejam alinhados em termos de conhecimento e habilidades, criando uma força de trabalho homogênea e preparada para atender às demandas organizacionais. Além disso, essa estratégia contribui para o fortalecimento da cultura de aprendizagem contínua, que é fundamental para a adaptação a novos desafios e inovações.

4.9 Passo 11 – Identificação das Lacunas ou Gaps de Competências

Conforme Ienaga (1998), *gap* ou lacuna de competências é a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. Podemos resumir graficamente essa definição através da figura 9.

Figura 9 – Identificação das Lacunas ou Gaps de Competências



Fonte: Adaptado de Ienaga (1998).

- No eixo vertical, temos a escala de competências mapeadas, que refletem o nível de domínio ou conhecimento dos colaboradores.
- No eixo horizontal, temos o tempo, dividido entre dois momentos: T0 (momento inicial) e T1 (momento futuro).

A curva de competências necessárias (parte superior) mostra que, ao longo do tempo, as demandas de competências aumentam. Já a curva de competências atuais (parte inferior) demonstra que o nível de competências dos colaboradores está abaixo do necessário.

O espaço entre essas duas curvas é o gap de competências, que pode ser identificado em diferentes momentos (Gap₀ em T0 e Gap₁ em T1). Esse gap reflete as lacunas que precisam ser supridas para que os colaboradores possam atender às exigências crescentes de suas funções.

A imagem destaca a importância de ações corretivas, como treinamentos ou desenvolvimento, para reduzir o gap de competências e garantir que os empregados estejam em sintonia com as necessidades da organização ao longo do tempo.

Segundo Brandão e Bahry (2005), o objetivo de entender e gerenciar essas lacunas ou gaps é conhecê-las e reduzir ao máximo a discrepância observada entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aqueles já disponíveis na organização.

No mesmo questionário aplicado, foi perguntado aos setores quais são, na visão deles, as principais lacunas de competências apresentadas pelos empregados no desenvolvimento da rotina de trabalho de setores. Abaixo (quadro 17) apresentamos um quadro com as lacunas citadas pelos respondentes:

Quadro 17 – Lacunas citadas pelos respondentes

SETOR	LACUNAS OU GAPS IDENTIFICADOS
SOF	CONHECIMENTO SOBRE A FERRAMENTA TESOUREO GERENCIAL
SGP	CONHECIMENTO SOBRE O USO DOS SISTEMAS CORPORATIVOS DO SETOR
	CONHECIMENTO SOBRE A LEGISLAÇÃO ENVOLVIDA NO SETOR
	DESENVOLVER COMPETÊNCIAS COMO FLEXIBILIDADE, ADAPTABILIDADE, INICIATIVA E PROATIVIDADE
SPS	GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com base na tabela apresentada, que mostra as lacunas ou gaps de competências identificados em três setores — SOF (Setor de Orçamento e Finanças), SGP (Setor de Gestão de Pessoas), e SPS (Setor de Patrimônio e Suprimentos) — podemos realizar a seguinte análise:

Setor de Orçamento e Finanças (SOF):

- Lacuna Identificada: Conhecimento sobre a ferramenta Tesouro Gerencial.

No SOF, foi identificado que os colaboradores carecem de conhecimento adequado sobre a ferramenta Tesouro Gerencial, essencial para o controle e gestão orçamentária. Esta lacuna indica a necessidade de treinamentos específicos para capacitar os funcionários no uso dessa ferramenta, garantindo maior precisão e eficácia no controle financeiro e na execução orçamentária.

Setor de Gestão de Pessoas (SGP):

- Lacunas Identificadas:
 - Conhecimento sobre o uso dos sistemas corporativos do setor.
 - Conhecimento sobre a legislação envolvida no setor.
 - Competências comportamentais: Flexibilidade, adaptabilidade, iniciativa e proatividade.

No SGP, as principais lacunas são tanto técnicas quanto comportamentais. De um lado, há a necessidade de maior domínio dos sistemas corporativos utilizados para a gestão de pessoal e um conhecimento mais profundo da legislação específica que rege as atividades do setor. Por outro lado, foram destacadas deficiências em competências comportamentais, como flexibilidade, adaptabilidade, iniciativa e proatividade. Esses pontos sugerem que além de capacitação técnica, é necessário fomentar o desenvolvimento de habilidades comportamentais, fundamentais para o gerenciamento dinâmico e eficaz de pessoas.

Setor de Patrimônio e Suprimentos (SPS):

- Lacuna Identificada: Gestão do Conhecimento.

No SPS, a principal lacuna refere-se à gestão do conhecimento. Isso indica que o setor precisa desenvolver métodos e ferramentas mais eficazes para armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma sistemática e estruturada. A gestão do conhecimento é vital para manter a continuidade e eficiência das operações, especialmente em um setor que lida com a gestão de ativos e suprimentos.

A análise das lacunas ou gaps identificados nos três setores revela que, além das competências técnicas, como o domínio de ferramentas e sistemas específicos, há uma demanda por competências comportamentais e de gestão, especialmente no que se refere à flexibilidade, adaptabilidade e à gestão eficiente do conhecimento. A implementação de programas de treinamento técnico e de desenvolvimento comportamental será essencial para mitigar essas lacunas e alinhar os colaboradores às necessidades estratégicas de cada setor.

4.10 Passo 12 – Desenvolvimento do Plano de Capacitações

De acordo com Freitas e Brandão (2006), a aprendizagem representa o meio pelo qual o indivíduo adquire competência, enquanto a competência, por sua vez, é a expressão daquilo que foi aprendido. Ambos os conceitos estão intrinsecamente ligados ao processo de mudança: na aprendizagem, a mudança é verificada através da comparação entre testes aplicados antes e após a estratégia educacional. Já no contexto da competência, essa transformação é percebida por meio de uma execução mais eficaz e aprimorada de determinada tarefa, seja em termos de maior qualidade, precisão ou eficiência.

Dentro do contexto do modelo de gestão por competências, identificar os gaps ou lacunas nas competências dos colaboradores é uma etapa crítica para o desenvolvimento de um plano de capacitação eficiente. Esses gaps representam as áreas onde as habilidades ou conhecimentos dos profissionais estão aquém do esperado para atender aos objetivos estratégicos da organização. Portanto, o sucesso de qualquer iniciativa de capacitação depende diretamente do diagnóstico preciso dessas deficiências.

O desenvolvimento de um plano de capacitação deve ser orientado pelas lacunas identificadas, garantindo que os recursos e esforços sejam alocados de maneira estratégica. Capacitar sem compreender os verdadeiros pontos críticos pode levar a desperdício de tempo e

investimentos, sem gerar os resultados desejados em termos de melhoria de desempenho. Assim, as ações de desenvolvimento profissional precisam ser desenhadas para mitigar os principais gargalos identificados no levantamento de competências, sempre alinhadas às metas organizacionais e ao desempenho esperado.

A gestão por competências propõe não apenas a correção de lacunas, mas também a preparação contínua dos colaboradores para futuros desafios e inovações. Dessa forma, o planejamento da capacitação torna-se uma ferramenta estratégica, com foco em suprir as demandas imediatas e antecipar as futuras, garantindo que a organização tenha sempre à sua disposição um time qualificado e apto a acompanhar as mudanças do mercado.

Para que a empresa alcance seus objetivos organizacionais de maneira eficaz e sustentável, é fundamental que ela siga um plano de capacitação rigorosamente alinhado ao modelo de gestão por competências apresentado. O modelo descrito no estudo oferece um roteiro claro para o desenvolvimento de competências essenciais, iniciando com o diagnóstico preciso das lacunas e seguindo com a implementação de estratégias de aprendizagem direcionadas a corrigir essas deficiências.

Ao adotar um plano de capacitação estruturado e baseado nesse modelo, a organização não apenas mitiga os gaps existentes, mas também cria um ambiente de aprendizado contínuo, no qual os colaboradores se mantêm atualizados e preparados para atender às demandas atuais e futuras. A centralidade das competências no modelo proposto garante que os recursos humanos sejam desenvolvidos com foco em resultados práticos, otimizando a qualidade das operações e a produtividade.

Por fim, seguir um plano de capacitação baseado no modelo de gestão por competências não é apenas uma resposta às demandas internas, mas também um requisito para a competitividade no mercado. À medida que o ambiente de negócios se torna mais dinâmico e exigente, a capacidade da empresa de adaptar-se rapidamente e de inovar depende diretamente da qualificação de seus profissionais. Portanto, o compromisso com a capacitação, estruturada com base nesse modelo, torna-se um diferencial estratégico essencial para garantir o sucesso organizacional em longo prazo.

4.11 Passo 13 – Avaliação de Desempenho Baseado em Competências

De acordo com Gil (2009 *apud* Pimenta; Paula, 2012):

A avaliação de desempenho consiste num meio de desenvolvimento dos recursos humanos, que permite definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar empregados com qualificação superior à requerida pelo cargo, verificar a contribuição dos programas de treinamento para a melhoria do desempenho, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, obter informações para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, obter subsídios para remuneração e promoção, e embasar a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (Gil, 2009 *apud* Pimenta; Paula, 2012, p. 318).

De acordo com Dutra (2004)

A gestão por competências, na qual se insere a avaliação de desempenho por competências, propõe-se a ser um modo mais satisfatório de atrair, reter, avaliar, promover e valorizar as pessoas, pois procura focar nas características e resultados individuais, deixando em plano secundário o tradicional e padronizado modelo de cargos. (Dutra, 2004 *apud* Pimenta; Paula, 2012, p. 318).

Dessa forma, a gestão por competências propõe-se a ser mais flexível e alinhada às necessidades dinâmicas da organização e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Ao adotar um modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho com base nas competências necessárias surge como a etapa final e crucial desse processo. Nesse momento, torna-se possível verificar se o colaborador, por meio de suas competências, contribuiu de maneira efetiva para que a organização atingisse seus objetivos estratégicos. A avaliação não só reconhece os colaboradores que alcançaram ou superaram as metas estabelecidas, recompensando-os por isso, mas também evidencia de forma clara as lacunas de competências que podem ter comprometido a plena contribuição de outros colaboradores.

Além disso, a avaliação de desempenho baseada em competências serve como uma ferramenta fundamental para o alinhamento entre as expectativas da empresa e os resultados entregues pelos colaboradores. Um processo claro e objetivo, no qual sejam estabelecidos parâmetros precisos do que é esperado do colaborador, permite uma aferição justa de seu desempenho. Esse tipo de avaliação facilita a identificação de onde o colaborador está conseguindo atingir ou superar as metas, assim como as áreas que requerem desenvolvimento. Ao explicitar de maneira objetiva esses aspectos, a organização pode formular planos de ação

direcionados, oferecendo oportunidades de desenvolvimento específicas para sanar as lacunas identificadas.

A clareza e objetividade do processo de avaliação são fundamentais tanto para a empresa quanto para os colaboradores, pois proporcionam uma visão compartilhada sobre o desempenho e os caminhos para o desenvolvimento contínuo. Por meio dessa abordagem, a avaliação de desempenho por competências não é apenas um instrumento de controle, mas uma ferramenta de valorização e aprimoramento dos talentos, reforçando o vínculo entre o sucesso individual e o sucesso organizacional.

4.12 Etapa Geral – Desenvolvimento do plano de alocação dos empregados baseado em competências

Em teoria, um servidor bem alocado tende a desempenhar suas atividades com maior eficiência, o que impacta diretamente na qualidade de vida no trabalho, na sua satisfação com a instituição e na estabilidade dentro da área em que atua. Um servidor que se sente adequadamente posicionado dentro da organização terá menos interesse em processos de movimentação para outras áreas e necessitará de menos capacitações para se adaptar às suas funções (Pires *et al.*, 2005). Isso gera, além de benefícios diretos para o empregado, uma maior eficiência organizacional, com menor gasto de recursos em treinamentos desnecessários e menor rotatividade interna.

No modelo de gestão por competências proposto, a etapa de desenvolvimento de um plano de alocação baseado em competências é vista como um processo transversal, permeando e interagindo com todas as demais etapas. Ela não pode ser tratada de forma isolada, pois depende diretamente de informações obtidas ao longo do processo de gestão por competências, como a definição precisa das competências exigidas para cada função e a identificação das competências já presentes nos colaboradores. Dessa forma, a alocação eficaz não é apenas uma consequência do diagnóstico de competências, mas também um ponto de partida para estratégias de desenvolvimento, como planos de capacitação que possam mitigar eventuais lacunas e preparar o empregado para desempenhar suas funções de maneira mais eficiente.

Na Administração Pública, um dos maiores desafios é que o processo de seleção, em sua maioria, não consegue avaliar com precisão as habilidades comportamentais e as atitudes de um candidato, concentrando-se predominantemente nas competências técnicas. Souza (2019) observa que, em muitos casos, o processo seletivo falha em não abranger os aspectos

mais subjetivos do perfil dos candidatos, como comportamentos e atitudes. Leme (2011, p. 104) destaca que, embora as competências técnicas possam ser avaliadas de forma objetiva por meio de provas e testes, o mesmo não ocorre com as habilidades comportamentais e interpessoais. Por isso, é fundamental que a organização desenvolva um plano claro e estruturado de alocação de seus funcionários, para que, no momento da lotação de um recém-contratado, sejam feitas intervenções assertivas que alinhem o perfil do colaborador às demandas específicas de cada área de atuação.

Uma alternativa interessante, conforme Pires *et al.* (2005), consiste em incluir uma avaliação de perfil durante os cursos de ambientação dos novos servidores, em vez de utilizá-la apenas como etapa de concurso. Essa fase de socialização oferece uma oportunidade única para observar, avaliar e até desenvolver comportamentos, contribuindo para uma decisão mais informada e eficaz sobre a lotação dos servidores. Esse método permite um olhar mais holístico sobre o perfil do recém-contratado, indo além das avaliações técnicas e contemplando também aspectos comportamentais e relacionais, fundamentais para o bom desempenho em funções específicas.

A importância dessa etapa não pode ser subestimada. Uma alocação equivocada pode gerar uma série de problemas, desde a insatisfação e desmotivação do empregado até um impacto negativo no desempenho organizacional. Em casos extremos, uma alocação inadequada pode levar ao pedido de demissão do colaborador, resultando em perda de talento e aumento de custos com processos de seleção e treinamento de substitutos. Por isso, a existência de um plano de alocação robusto, baseado nas competências necessárias para cada cargo, é um dos principais ganhos de um modelo de gestão por competências bem estruturado. Ele contribui não apenas para a maximização do desempenho individual e organizacional, mas também para o engajamento e retenção de talentos.

Portanto, a correta alocação dos empregados, quando alinhada ao modelo de gestão por competências, reforça o compromisso da organização com o desenvolvimento profissional e com a eficiência operacional. Esse alinhamento é essencial para garantir que cada servidor esteja na função mais adequada ao seu perfil, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para todos os envolvidos.

4.13 Etapa Geral – Comparação das competências necessárias entre os setores analisados – Verificar congruências e possibilidades de agrupamentos

Parente (2003) afirma que a Gestão por Competências conduz a uma gestão de Recursos Humanos com foco numa perspectiva desenvolvimentista e estratégica. A autora complementa que esse modelo de gestão, além de incentivar a mobilização dos saberes dos trabalhadores, promove modos de organização e conteúdo das atividades laborais que potencializam os recursos humanos ao alinhar o desempenho dos colaboradores ao desempenho organizacional. Cascão (2005), por sua vez, ressalta que competências isoladas são insuficientes para se tornarem uma vantagem competitiva sustentável. Ele argumenta que, para que as competências gerem impacto real na organização, é necessário desenvolver práticas de gestão de Recursos Humanos voltadas à potencialização dessas competências de forma integrada e estratégica.

A etapa de “Comparação das Competências entre os Setores” foi incluída no modelo de gestão por competências deste estudo a partir da observação do pesquisador como parte integrante de um dos setores analisados. Ela surge como uma fase transversal, que se interliga com diversas outras etapas do processo de gestão por competências. Isso ocorre porque a comparação entre competências exige uma análise detalhada dos mapeamentos de processos, da matriz de competências proposta e das ferramentas de diagnóstico aplicadas anteriormente. Seu objetivo central é analisar e comparar as competências necessárias para o desempenho das atividades e verificar em que medida essas competências estão presentes nos colaboradores da organização.

A análise das competências entre os setores é especialmente importante em contextos em que há escassez de mão de obra. Nesse cenário, os gestores precisam ser criativos e buscar soluções que otimizem o aproveitamento da equipe disponível. Por meio dessa etapa, é possível identificar atividades congruentes entre os setores, ou seja, funções que compartilham competências semelhantes e nas quais os empregados podem ser realocados ou mobilizados para apoiar outros setores em momentos específicos. Essa prática permite que os gestores maximizem o uso da força de trabalho, promovendo uma maior flexibilidade organizacional e eficiência na alocação de recursos humanos.

Nos setores analisados, como o Setor de Patrimônio e Suprimentos (SPS), o Setor de Gestão de Pessoas (SGP) e o Setor de Orçamento e Finanças (SOF), observa-se que há períodos de sobrecarga de trabalho em diferentes épocas do ano. Por exemplo, nos meses de novembro e dezembro, os setores de SPS e SOF enfrentam um aumento significativo de demanda devido à necessidade de executar os empenhos e finalizar a execução orçamentária antes do

encerramento do exercício fiscal. Já o SGP costuma enfrentar sobrecarga no início de cada mês, com as rotinas de fechamento de folha de pagamento e controle de frequência.

Ao identificar competências próximas entre os setores, surge a oportunidade de redistribuir temporariamente os empregados, promovendo o apoio intersetorial em momentos críticos de cada área. Isso contribui para equilibrar as cargas de trabalho e aumentar a eficiência das equipes. Além disso, sugere-se que o comitê gestor da unidade utilize essas análises para implementar estratégias de colaboração entre os setores, possibilitando que os empregados ofereçam suporte a outras áreas da organização de maneira planejada e organizada, reduzindo o risco de sobrecarga e otimizando os recursos humanos disponíveis.

Uma estratégia que pode ser adotada é o *job rotation* (rotação de trabalho), que oferece aos empregados a oportunidade de desenvolver atividades em diferentes setores da organização. De acordo com Periard (2012 *apud*, Ramos, 2018), o *job rotation* é uma técnica utilizada por algumas empresas para aproveitar e expandir o aprendizado dos colaboradores, permitindo que eles conheçam as funcionalidades da organização em um sentido mais amplo e se especializem em funções diversas. Leal *et al.* (2015) afirmam que:

o job rotation compreende um processo de remanejamento ou redimensionamento de lotações internas de uma empresa. Por meio dele, os colaboradores se familiarizam com outras atividades e, em alguns casos, desenvolvem interesse por processos de aprendizagem que podem levá-los a uma ascensão futura. Essa ferramenta também é vista como um caminho eficaz para o desenvolvimento de equipes, inclusive multidisciplinares. (Leal *et al.*, 2015, p. 5).

Essa prática promove a interação entre diferentes áreas da organização e pode gerar maior motivação nos empregados, que passam a ter uma visão mais abrangente da empresa e se sentem mais engajados e valorizados.

A rotação de trabalho e a comparação das competências necessárias entre os setores trazem uma série de benefícios adicionais para a organização, como:

- **Planejamento de metas em conjunto:** Reforça a identidade dos indivíduos e das equipes com o trabalho, promovendo uma maior coesão entre os colaboradores.
- **Identificação de necessidades de capacitação:** Facilita a definição de compromissos de desenvolvimento tanto individuais quanto coletivos.
- **Manutenção da motivação e do compromisso:** Estimula o interesse contínuo pelo autodesenvolvimento e pelo aperfeiçoamento profissional.
- **Melhoria na comunicação interna:** Promove uma comunicação mais eficaz e integrada entre os setores da organização.

- **Alinhamento das equipes aos objetivos organizacionais:** Facilita a coordenação das atividades diárias com as metas estratégicas da organização.
- **Identificação de talentos:** Auxilia no reconhecimento e no desenvolvimento do potencial humano, além de revelar aspirações, inseguranças e necessidades dos colaboradores.

A adoção de um modelo que combine *job rotation* com a gestão por competências, conforme proposto neste estudo, fortalece o desempenho organizacional ao permitir um aproveitamento mais eficaz dos empregados. Além de incentivar a polivalência, essa abordagem contribui para que os empregados se sintam mais valorizados e motivados, percebendo a relevância de suas funções e o impacto de seu trabalho no sucesso da organização.

Ao implementar a comparação de competências e o *job rotation*, a organização não só otimiza a utilização dos recursos humanos, mas também promove um ambiente de aprendizado contínuo e inovação. Isso permite que os empregados desenvolvam uma visão mais integrada do negócio, compreendendo melhor os desafios e as necessidades de diferentes áreas. Como resultado, essa prática contribui para uma maior agilidade organizacional, onde os profissionais se tornam mais flexíveis e adaptáveis a diferentes contextos. A troca de experiências entre setores também enriquece o capital intelectual da organização, gerando soluções criativas e promovendo a melhoria contínua dos processos.

Assim, a gestão por competências, ao ser alinhada com estratégias como o *job rotation*, fortalece a capacidade da empresa de enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança, mantendo os empregados engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

4.14 Etapa Contínua – Revisão periódica e contínua dos passos e etapas

A revisão periódica e contínua dos passos e etapas é um aspecto essencial no modelo de gestão por competências proposto, pois é a partir dela que a organização garante que os resultados estão alinhados ao planejamento estratégico previamente estabelecido. Trata-se de uma etapa de controle e ajuste, onde é possível monitorar os avanços, detectar desvios e, de forma proativa, fazer as correções necessárias para que o caminho inicialmente traçado seja retomado, caso seja identificado algum desvio. Nesse sentido, essa fase não deve ser vista como o encerramento de um ciclo, mas sim como uma prática contínua de aperfeiçoamento e evolução organizacional.

Conforme Carpinetti (2016) destaca, o processo de Melhoria Contínua deve estar atento às condições atuais do mercado e, a partir dessa análise, planejar e implementar as mudanças necessárias para manter a competitividade e a eficiência da organização. Quando aplicado ao nosso modelo, o esforço deve ser direcionado à constante revisão e avaliação das etapas, assegurando que o planejamento inicial esteja sendo executado de maneira eficaz. O acompanhamento rigoroso de todas as fases do modelo permite a identificação de possíveis lacunas ou gargalos que, quando corrigidos, reforçam o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, Orofino (2009, p. 67) reforça que o principal objetivo da melhoria contínua aplicada aos processos é a eliminação das causas de falhas identificadas através de mecanismos de controle. Assim, é fundamental que a organização esteja atenta a todas as etapas do modelo de gestão por competências, verificando inconsistências e propondo correções com base em dados concretos, evitando que problemas menores se tornem entraves maiores no longo prazo. A eliminação de falhas, portanto, contribui diretamente para a elevação da eficiência dos processos e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais.

Ademais, Gozzi (2015, p. 100-101) destaca que a melhoria de processos não deve ser entendida como uma simples substituição ou reformulação integral, mas sim como a eliminação de desperdícios, sejam eles de tempo, recursos materiais ou humanos. Esse enfoque é crucial no contexto de gestão por competências, pois ao eliminar ineficiências, a organização não apenas economiza recursos, mas também garante maior qualidade nas suas entregas. Ao aplicar correções pontuais nos processos identificados como deficientes, o modelo evita retrabalhos e otimiza o uso dos recursos disponíveis, resultando em menor custo operacional e maior produtividade.

Segundo Marshall Junior *et al.* (2006, p. 91-92), o conceito de melhoria contínua se divide em dois aspectos complementares: o gerenciamento da melhoria e o gerenciamento da rotina. O gerenciamento da melhoria está diretamente ligado ao crescimento organizacional, ocupando um papel estratégico na busca por novas práticas que garantam a sobrevivência e o sucesso da organização em mercados competitivos. Já o gerenciamento da rotina refere-se ao acompanhamento diário das atividades, garantindo que as políticas e metas traçadas pela alta administração sejam cumpridas em todos os níveis da empresa. No modelo de gestão por competências, a gestão da unidade assume a responsabilidade pelas diretrizes e metas principais, enquanto as equipes operacionais são responsáveis por monitorar e executar as melhorias identificadas no processo rotineiro. Esse gerenciamento dual assegura que a

organização se mantenha ágil e adaptável, pronta para ajustar suas estratégias conforme as necessidades de mercado e as novas demandas internas.

Portanto, essa etapa de revisão contínua é indispensável no modelo proposto, pois o acompanhamento regular das etapas e dos processos gera insights valiosos para ajustes necessários, reforçando o ciclo de aprendizado e aperfeiçoamento. A melhoria contínua, além de promover o refinamento do próprio modelo de gestão por competências, permite à organização não só reagir a problemas identificados, mas também antecipar-se às mudanças do ambiente organizacional. Essa abordagem proativa assegura que a organização esteja sempre alinhada com seus objetivos estratégicos, adaptando-se continuamente às novas realidades, ao mesmo tempo em que valoriza o desenvolvimento humano e a otimização de seus recursos.

Com base em tudo o que foi discutido, a revisão periódica e contínua das etapas deve ser encarada como um pilar fundamental para a sustentabilidade e o sucesso do modelo de gestão por competências. Ao garantir que o ciclo de melhoria contínua seja uma prática constante, a organização está não apenas assegurando a qualidade dos processos, mas também potencializando o desenvolvimento de seus colaboradores e maximizando os resultados organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a apresentação dos resultados e a análise detalhada do passo a passo do modelo de gestão por competências, é possível afirmar que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos propostos neste estudo foram plenamente atingidos. O objetivo principal, que consistia em propor uma metodologia prática para a aplicação dos conceitos de gestão por competências em três setores administrativos da Embrapa Pesca e Aquicultura – Setor de Gestão de Orçamento e Finanças, Setor de Gestão de Pessoas e Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – foi devidamente cumprido. O estudo demonstrou, de forma clara e fundamentada, que é viável adaptar um modelo de gestão por competências que atenda às necessidades e particularidades dessa unidade de pesquisa, considerando sua realidade organizacional e estratégica.

A resposta à pergunta de pesquisa – " É possível propor um modelo de gestão por competências para a unidade de pesquisa estudada que atenda às suas particularidades e demandas específicas? " – foi respondida de forma afirmativa. A adaptação do modelo foi realizada de maneira consistente, levando em consideração as especificidades da Embrapa Pesca e Aquicultura, o que possibilitou o desenvolvimento de uma ferramenta prática e aplicável para a gestão de competências. A figura 7, Fluxograma do modelo de Gestão por Competências proposto para a Embrapa Pesca e Aquicultura - Unidade de Palmas/TO, apresentada no decorrer do trabalho, ilustrou o modelo proposto, evidenciando como ele foi moldado para se alinhar à estratégia organizacional da empresa, promovendo a melhoria contínua da gestão de pessoas.

No que se refere aos objetivos específicos, todos foram igualmente atendidos. O desenvolvimento de uma matriz de competências para os setores desenvolvidos foi realizado com sucesso, com base em um mapeamento criterioso das competências existentes em cada um dos setores e compatibilizado em uma única planilha, apresentada pelo quadro 16. O mapeamento de competências foi apresentado em um quadro que detalha as competências técnicas, comportamentais e as ferramentas de cada setor, permitindo uma visão clara das capacidades internas necessárias para a organização. Além disso, foi realizada a identificação das lacunas de competências, destacadas num quadro específico que aponta como principais áreas que exigem desenvolvimento ou reforço, conforme levantado através do questionário aplicado aos setores.

Esses resultados oferecem uma contribuição significativa não apenas para a Embrapa Pesca e Aquicultura, mas também para futuras pesquisas que desejam explorar a temática da

gestão por competências em órgãos públicos ou outras empresas de pesquisa. O estudo disponibiliza um arcabouço teórico e prático que pode servir como referência para a implementação de modelos de gestão por competências em contextos semelhantes. Além disso, ele abre espaço para que novas investigações possam aprofundar a melhoria dos processos de gestão por competências, bem como a aplicação do modelo proposto em outras unidades ou setores.

Assim, o estudo cumpriu com sucesso seus objetivos e alcançou as metas traçadas, forneceu uma metodologia robusta e adaptável, que não apenas atende às demandas atuais da Embrapa Pesca e Aquicultura, mas também contribui para o avanço da gestão estratégica de competências no setor público de pesquisa. Além disso, o modelo proposto pode se tornar um ponto de partida relevante para a disseminação de boas práticas em outras áreas da administração pública, ampliando a aplicabilidade e relevância desta dissertação no cenário acadêmico.

5.1 Trabalhos futuros

Ao longo desta pesquisa, emergiram diversas oportunidades para aprofundar a compreensão e a aplicação da gestão por competências, tanto no contexto da administração pública quanto em empresas privadas. As possibilidades de continuidade aqui apresentadas visam não apenas expandir os resultados obtidos neste trabalho, mas também contribuir para o avanço do conhecimento teórico e prático na área de gestão por competências.

Uma primeira linha de pesquisa promissora consiste no desenvolvimento de instrumentos de avaliação de competências mais robustos e específicos para o contexto da Embrapa Pesca e Aquicultura. A criação de ferramentas personalizadas permitirá uma mensuração mais precisa do nível de desenvolvimento das competências, possibilitando a identificação de lacunas e o direcionamento de ações de desenvolvimento mais eficazes.

Uma segunda possibilidade seria realizar um acompanhamento prático da implementação do modelo de gestão por competências, avaliando sua efetividade ao longo do tempo e identificando os desafios e oportunidades que surgem durante o processo. Essa abordagem permitirá uma análise mais aprofundada dos fatores que influenciam o sucesso da implementação e a proposição de ajustes para otimizar os resultados.

Uma terceira linha de pesquisa consiste em investigar os impactos da gestão por competências no desempenho organizacional da Embrapa Pesca e Aquicultura. A avaliação dos resultados em termos de produtividade, inovação, satisfação dos colaboradores e outros

indicadores relevantes permitirá quantificar os benefícios da implementação do modelo e demonstrar seu valor para a organização.

Considerando o potencial de generalização dos resultados obtidos neste estudo, futuras pesquisas podem explorar a aplicação do modelo de gestão por competências em outros setores e organizações, adaptando-o às suas particularidades e necessidades. Além disso, a comparação dos resultados obtidos em diferentes contextos permitirá identificar as melhores práticas e os desafios mais comuns na implementação da gestão por competências.

Como observação final, as possibilidades de continuidade desta pesquisa são vastas e abrangentes. Ao explorar essas oportunidades, os pesquisadores poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento de modelos de gestão de pessoas mais eficazes e alinhados com as demandas das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico formulação, implementação e controle**. 2. Rio de Janeiro: Atlas 2016.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. D. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 37-54, mar. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/mdKPcPHJbV73x8hWc8xbKcy/#ModalHowcite>. Acesso em: 26 jul. 2024.
- BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, J. M. Human resources in a Brazilian context: strategies, practices and contemporary implications. *In*: CONFERÊNCIA INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS, 5., 2014, Vila do Conde. **Anais [...]**. Vila do Conde: ESEIG – Politécnico do Porto, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. C. de S. *et al.* Competências no setor público: panorama da produção científica (inter)nacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e89044, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/a/75RL6kcFD7RLW9zZfjSFGsS/#ModalHowcite>. Acesso em: 3 set. 2024.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE – Rev. adm. empr.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/xfZgpLZQ6nhvYqvXpGhh6Dt/#>. Acesso em: 23 set. 2024.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New Jersey: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/M6mKhjCcWBQZ9jKZhx4jzN/?format=pdf>. Acesso em: 26 set. 2024.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed., 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2022.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179 -194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público - RSP*, Brasília, v. 73, n. Especial 85 Anos, p. 160-177, nov. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8728/6697>. Acesso em: 26 set.2024.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/#>. Acesso em: 2 jun. 2024.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PEC 32/2020**. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 22 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996**. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2029.htm. Acesso em: 18 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 11 de janeiro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 19 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020**. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 26 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: 26 set. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, Brasília, DF, ano 47, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 24 set. 2024.

BULGACOV, S.; SANTOS, P. J. P.; MAY, M. R. A configuração da organização e sua relação com o Planejamento Estratégico formal e emergente. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/issue/view/797>. Acesso em: 24 set. 2024.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CASCÃO, F. **Gestão por Competências: novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações**. Porto: Edições IPAM, 2005.

CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007.

CERTO, S. C. **Administração**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, F. L. da.; COSTA, E. M. L. da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 215-236, mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/YtGvHZkxhfPvpBSXfSxp45x/#ModalHowcite>. Acesso em: 26 jul. 2024.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EMBRAPA. **Plano diretor da Embrapa: 2024–2030**. Brasília, DF: Embrapa, 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1163372/plano-diretor-da-embrapa-2024-2030>. Acesso em: 24 set. 2024.

EMBRAPA. **Plano diretor da Embrapa**. [S. l.]: Embrapa, 2020. *Intranet*.

FARIAS, A. O.; NEVES JUNIOR, A. da S. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um escritório de contabilidade: um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, n. 103, local. 1-25, 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-em-um-escritorio-de-contabilidade-um>. Acesso em: 24 set. 2024.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676>. Acesso em: 26 jul. 2024.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/#>. Acesso em: 23 set. 2024.

FREITAS, A. **Gestão de pessoas por competências: um modelo prático para implementação**. Curitiba: Appris, 2023.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n 1, p. 35-49, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/59497>. Acesso em: 23 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, A. C. O papel do avaliador. *In*: GIL, A. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 148-170.

GONÇALVES, Wesley Antonio; ANDRADE, Wiliam Machado de; CORRÊA, Dalila Alves; RIBEIRO, Gabriela Garcia. Confrontando o conceito de competências pela sua diversidade e aplicação: um olhar entre a teoria e a prática. **PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 114-128 out./dez. 2017. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/2722>. Acesso em: 24 set. 2024.

GOZZI, M. P. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson, 2015.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 5 jun. 2024.

IENAGA, C. H. **Competence based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LEAL, G. S. *et al.* A Integração Interdepartamental nas Empresas e sua Influência no Clima Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PERSPECTIVAS GLOBAIS PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos** [...]. Fortaleza: ABREPO, 2015. Disponível em: <https://www.abepro.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 26 set. 2024.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patricia Chittoni Ramos Reuilard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

LUCENA, M. D. da S. Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados. São Paulo: Atlas 2012.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. 3. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARSHALL JÚNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MENDES, V. L. P. Inovação gerencial na administração pública, cidadania e direitos dos Brasileiros. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 1-16, set. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/VrKYqXb77nyL8FnXHgPLXym/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 26 jul. 2024.

MONTENEGRO, A. de V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 755-773, out. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/i/2022.v24n4/>. Acesso em: 23 set. 2024.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. Gestão por competências na administração pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e validação. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 29-46, abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/issue/view/2104>. Acesso em: 17 jul. 2024.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 1, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/CnZfWPchw59SgKmwCmFkhNb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2024.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

OROFINO, A. C. **Processos com resultados: a busca da melhoria continuada**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica**. 2003. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2003. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/7020>. Acesso em: 26 set. 2024.

PAZ, L. M. C. Á. **Gestão de competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais**. Orientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria. 2009. 63 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, UnB, Brasília, 2009. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1195/1/2009_LuisaMagalh%C3%A3esPaz.pdf. Acesso em: 24 set. 2024.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 111–122, jan. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/sBzSjKpmWBRj85T87WbCyFw/>. Acesso em: 23 set. 2024.

PEREIRA, M. A. C. Gestão por competências: uma sistematização de vários estudos recentes sobre o tema no Brasil. *In*: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru, SP. **Anais eletrônicos** [...]. Bauru, SP: Unesp, 2005. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12. Acesso em: 25 set. 2024.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTA, A. M. M.; PAULA, P. P. de. Avaliação de desempenho por competências: sob avaliação dos empregados. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 316-329, ago. 2012. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v18n2/v18n2a10.pdf>. Acesso em: 26 set. 2024.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence for the corporation. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 68, n. 3, may/june, 1990.

RAMOS, C. M. R. **A rotatividade e a satisfação profissional em enfermeiros de uma unidade hospitalar**. Orientadora: Maria Júlia Costa Marques Martinho. 2018. 145 f. Dissertação (Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem) – Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/23025>. Acesso em: 24 set. 2024.

RAMOS, F.; JANUARIO, S. S. Gestão de pessoas: uma abordagem epistemológica. **Rev.Mal-Estar Subj**, Fortaleza, v. 13, n. 1-2, p. 299-330, jun. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482013000100012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26 jul. 2024.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, P. R. E. dos. A institucionalização da arquivologia no Brasil e a reforma administrativa no primeiro governo Vargas (1935-1945). **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 38, n. 78, p. 121–146, maio 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbh/a/QqZZbQ7rn5NSVsZ4WRLZrwq/>. Acesso em: 23 set. 2024.

SANTOS, V. J. F. dos. **Gerencialismo e a gestão de pessoas na administração pública federal: caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**. Universidade Federal da Paraíba. Orientadora: Rhoberta Santana De Araújo. 2023. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26940>. Acesso em: 23 set. 2024.

SILVA, A. C. da *et al.* A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. **GCG Georgetown University – Universia**, Washington, DC, v. 8 n. 2, p. 102-120, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/issue/view/56>. Acesso em: 24 set. 2024.

SOUZA, V. R. **Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior: estudo de caso na Universidade Federal de Goiás**. Orientador: Maico Roris

Severino. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT, Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

TROEIRA, B. M. Moura da Cunha *et al.*

UBEDA, C. E. U.; SANTOS, F. C. U. M. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/qD34DkKdMcBV3fQzKSJBZnk/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2024.

VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE eletrônica**, São Carlos, v. 5, n. 1, p. 189-199, jan. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/3f6RLJGgKGbnnvsvrRNmBQf/#ModalHowcite>. Acesso em: 26 jul. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia (Natal)**, Natal, v. 7, n. spe, p. 79-88, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/i/2002.v7nspe/>. Acesso em: 23 set. 2024.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas S.A., 2001.