



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Administração: gestão, empreendedorismo e marketing

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-854-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.547222401>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

O campo científico da Administração tem passado por uma crescente renovação epistêmica nas últimas décadas em função da emergência de discussões ligadas a macro transformações socioeconômicas e seus reflexos nas organizações por meio das temáticas mercadológicas e de empreendedorismo, bem como de novas agendas sobre gestão estratégica e de contato multidisciplinar com outras áreas.

Partindo destes avanços científicos, o objetivo deste livro, “Administração: Gestão, Empreendedorismo e Marketing 1”, é analisar o estado da arte sobre a Administração a partir de um conjunto de estudos que valorizam a combinação de revisões da literatura especializada e estudos de caso, possibilitando assim a decodificação de novos conhecimentos existentes na realidade.

Organizada em vinte e dois capítulos, a presente obra é ao mesmo tempo um trabalho acadêmico e um livro de reflexão para instigar os leitores, o qual foi desenvolvido de modo colaborativo entre pesquisadoras e pesquisadores, brasileiros e estrangeiros, comprometidos com o campo epistemológico da Administração, a despeito de suas diferentes formações acadêmicas e expertises.

Advindos de instituições de ensino superior e de pesquisa públicas e privadas, os autores produziram um conjunto de discussões que se aglutinam dentro de quatro eixos temáticos, os quais são identificados, respectivamente, por abordagens empíricas sobre: a) gestão em instituições de ensino superior; b) empreendedorismo e gestão de microempresas; c) gestão mercadológica; e, d) gestão contábil e controladoria.

Com base nestes eixos temáticos, a presente obra coaduna diferentes prismas do complexo caleidoscópio administrativo, caracterizando-se por um olhar que estimula a pluralidade teórica e metodológica, ao apresentar distintos estudos que visam em sentidos contraditórios, tanto, delimitar a fronteira disciplinar do campo epistemológico de Administração, quanto, ampliar a dinâmica fronteira multidisciplinar com outras áreas.

Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras



## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**


ANÁLISE DE REDES SOCIAIS: UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA NO PERÍODO 2005 - 2015

Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto

Claudio Zancan

Diego da Guia Santos

Kleber José dos Santos


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224011>

### **CAPÍTULO 2..... 18**

O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA E A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Pedro Paulo Cardoso de Souza

Ana Cláudia Fernandes Terence


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224012>

### **CAPÍTULO 3..... 32**

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE

Fernando Victor Cavalcante

Thiago Borges Renault

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224013>

### **CAPÍTULO 4..... 44**

LA METODOLOGÍA KI WO TSUKAU (KWT) Y SU VINCULACIÓN CON LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Itzel Natalia Lendechy Velázquez

Juana Velásquez Aquino

Erika Cortes Flores

Francisco Lendechy León

Sandra García Pérez

Samuel Jiménez Abad

Dinorah Arely Escudero Campos


Luz María Gutiérrez Hernandez

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez

Dionisio Gutiérrez Lira

Leticia González Cuevas

Carlos Enrique Levet Rivera


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224014>

### **CAPÍTULO 5..... 53**

LA TECNOLOGÍA APLICADA EN LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez


Rodolfo Terán y Ramos  
Hugo Eduardo Barradas Velásquez  
Myriam González Guerrero  
Itzel Natalia Lendechy Velázquez  
Juana Velásquez Aquino  
Sandra García Pérez  
Samuel Jiménez Abad  
Beatriz Rocas Rocas  
Guillermo Leonel Sánchez Hernández  
Susana García Aguilar  
Sajid Lonngi Reyna

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224015>

## **CAPÍTULO 6..... 63**

**LOS TUTORES ACADÉMICOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA Y EL GRADO DE DOMINIO Y APROPIACIÓN TECNOLÓGICA DE LA PLATAFORMA INSTITUCIONAL, SIT DELA UNIVERSIDAD VERACRUZANA**


Ángel Francisco Velázquez Rodríguez  
Rodolfo Terán y Ramos  
Hugo Eduardo Barradas Velásquez  
Myriam González Guerrero  
María de los Ángeles García Oviedo  
Irma Jiménez Ortega  
Liliana Pineda Salas  
María Elena Hernández Castillo  
Susana García Aguila  
Sajid Lonngi Reyna  
Jeysira Jacqueline Dorantes Carrión  
Anid Cathy Hernández Baruch

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224016>

## **CAPÍTULO 7..... 71**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA PROMOCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**


Irbin Salomón Zavaleta Arellanes  
Yessica Lucero Zavaleta Arellanes  
Yesenia Juárez Rivera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224017>

## **CAPÍTULO 8..... 86**

**DISCURSOS (RE)PRODUZIDOS A PARTIR DAS FALHAS E APAGAMENTOS NA CELEBRAÇÃO DOS 10 ANOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Sandra Maíra Souza Miranda


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224018>

**CAPÍTULO 9..... 99**

SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR MULTICAMPI, COM ÊNFASE NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19

Bonifácio Benício de Souza

Maylle Alves Benício

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5472224019>

**CAPÍTULO 10..... 115**

ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LAS RUTINAS DE LOS ESTUDIANTES ANTE EL COVID-19 EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA


Verónica E. Cuadra Hernández

Jorge Alemán Andrés

Magaly Hernández Gómez

Nahaquin C. Rodríguez Mino

José Manuel Nava Cruz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240110>

**CAPÍTULO 11 ..... 125**

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y FACTORES SOCIOECONÓMICOS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LAS CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD TRAS EL COVID-19

Ana Belén Mudarra-Fernández

Ana María Cazallo-Antúnez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240111>

**CAPÍTULO 12..... 135**

CRESCIMENTO DE MICROEMPREENDEDORES EM PATOS DE MINAS EM MEIO À PANDEMIA

Lorena Silva Pinto

Paula Fernanda Mota de Oliveira


Regina Macedo Boaventura

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240112>

**CAPÍTULO 13..... 146**

EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE SEUS NEGÓCIOS


Paolla Jacomel Vieira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240113>

**CAPÍTULO 14..... 152**

ANÁLISE DO PERFIL DE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL EM TEMPOS DE COVID-19

Valéria Pereira dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240114>


**CAPÍTULO 15..... 154**

MARKETING DIGITAL E O PERFIL DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DA

## COVID 19 NO COMÉRCIO DE CODÓ/MA

Adson André Dos Santos de Andrade

Inácio Ferreira Façanha Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240115>

## **CAPÍTULO 16..... 174**

AS FASES DE UMA COMPRA COMPROMETIDA. ESTUDO DE MARKETING COM CAUSA EM CONSUMIDORES ALEMÃO, AUSTRIACO E ESPANHOL

Estefanía Pérez Sancho

Rosario Vázquez Carrasco


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240116>

## **CAPÍTULO 17..... 195**

UM ESTUDO SOBRE HÁBITOS E PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR DE VIDEO ON DEMAND

João Renato de Souza Coelho Benazzi


Katarina Nachamkes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240117>

## **CAPÍTULO 18..... 208**

ASPECTOS INTRÍNSECOS A SEREM CONSIDERADOS NO RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA INDEPENDENTE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL HISTÓRICA

Romeu Schvarz Sobrinho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240118>

## **CAPÍTULO 19..... 222**

INTERESSES COGNITIVOS PREDOMINANTES NA PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE NO BRASIL

Alexandra Alencar Siebra

Nayana de Almeida Adriano

Joelma Leite Castelo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240119>

## **CAPÍTULO 20..... 235**

LA PLANEACIÓN FISCAL COMO OBJETIVO ESTRATEGICO EN LAS EMPRESAS

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez

Rodolfo Terán y Ramos

Hugo Eduardo Barradas Velásquez

Myriam González Guerrero

María de los Ángeles García Oviedo

Irma Jiménez Ortega

Liliana Pineda Salas


Anabell Hernández Venegas

María Elena Hernández Castillo

Juan Pablo García Cuevas

Mayra Mahé Couturier

Felipe de Jesús Montero Vázquez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240120>

**CAPÍTULO 21.....248**


**GESTÃO FINANCEIRA DE MICROEMPRESAS: A ATRIBUIÇÃO DE UM SALÁRIO AO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA**

Maricarmen Rico Galeana

Edith Olivo García

María Angélica Martínez Arizpe

Miguel Àngel Viramontes Romero

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.54722240121>

**SOBRE O ORGANIZADOR.....257**

**ÍNDICE REMISSIVO.....258**

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE

Data de aceite: 01/01/2022

Data de Submissão: 02/10/2021

### Fernando Victor Cavalcante

Doutorando em Gestão e Tecnologia Industrial  
– SENAI CIMATEC e Analista de Gestão em  
Saúde – Fiocruz  
Salvador – BA e Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/6047091361895162>

### Thiago Borges Renault

Professor do Programa de Pós-graduação em  
Gestão e Estratégia – UFRRJ  
Seropédica – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/3066311100730283>

**RESUMO:** Esta investigação objetiva avaliar criticamente os desdobramentos do modelo de gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. Para o desenvolvimento deste estudo adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, baseado em uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de observação, pesquisa documental e aplicação de uma entrevista semiestruturada com um gestor de recursos humanos. As evidências foram submetidas à análise de conteúdo, guiada por categorias estabelecidas a partir da literatura sobre a gestão por competências e suas implicações nas práticas de gestão de pessoas. Os resultados evidenciaram a existência de um modelo de gestão por competências que necessita de ajustes em sua estruturação e

execução.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de pessoas por competências; subsistemas de gestão de pessoas por competências; administração pública federal.

### COMPETENCE-BASED MANAGEMENT: AN EVALUATION OF PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES IN A PUBLIC INSTITUTION OF HEALTH SCIENCE AND TECHNOLOGY

**ABSTRACT:** This research aims to critically evaluate the unfolding of the competence management model in the people management practices of a public institution of health science and technology. For the development of this study was adopted the case study as research strategy, based on a qualitative approach. Data were collected through observation, documentary research and application of a semi-structured interview with a human resources manager. The evidence was submitted to content analysis, guided by categories established from competence management literature and their implications in people management practices. The results evidenced the existence of a competence management model that needs adjustments in its structuring and execution.

**KEYWORDS:** competence-based management; people management subsystems by competences; federal public administration.

## 1 | INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas as

administrações públicas de diversas nações têm tentado se reestruturar com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Sob o escopo da corrente denominada New Public Management, os países anglo-saxões propuseram soluções para a administração pública a partir da incorporação dos conhecimentos e práticas gerenciais desenvolvidos no setor privado (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Dentro desse panorama o Estado brasileiro vem promovendo reformas em busca da excelência, destacando-se o enfoque gerencial adotado a partir da década de 90, cujos conceitos foram disseminados pelo país, influenciando a atuação dos gestores públicos e culminando em uma série de inovações no âmbito da administração pública (ABRUCIO, 2007).

No âmbito da gestão de pessoas, objetivando incrementar a qualidade dos serviços públicos prestados, o governo criou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e instituiu o sistema de gestão por competências na administração pública, com ênfase nas atividades de capacitação e desenvolvimento continuado dos servidores (BRASIL, 2006a).

Baseada na premissa de que o domínio de certos recursos impacta no desempenho superior de uma organização, a gestão por competências tem em seu cerne o gerenciamento das lacunas de competências, procurando reduzir as disparidades entre as competências disponíveis e as competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais e tem se mostrado como uma importante ferramenta gerencial estratégica para as organizações (BRANDAO; BAHRY, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Dentro desse contexto está inserida a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde estratégica para o país e cuja gestão de pessoas até o ano de 2007, conforme apontado por Mello e Amâncio Filho (2010), permanecia com caráter trabalhista e operacional, sem aplicação prática do conceito de competências.

Com vistas a contribuir para os estudos organizacionais, esta pesquisa procura avaliar criticamente os desdobramentos da gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas da Fiocruz, procurando apontar convergências com a literatura e tecer recomendações.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Noção de Competência: Abordagens, Instâncias de Compreensão e Dimensões**

Existem duas grandes vertentes para a construção do conceito de competência: a corrente americana ou racionalista e a corrente francesa ou interpretativista. A corrente americana surgiu em meio a um contexto marcado por concorrência local, cargos definidos, tarefas programadas, previsibilidade de atividades e baixa aprendizagem (RUAS,

2005). Nela a noção de competência está associada a um estoque de qualificações, independentemente do contexto em que o indivíduo se encontra (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005).

Porém, após ocorrerem mudanças na base produtiva (RUAS, 2005), o trabalho passou a ser encarado como uma extensão da competência que a pessoa mobiliza face a ambientes profissionais instáveis e complexos (FLEURY; FLEURY, 2001) e, a partir de então, o conceito de competência começou a ser reconstruído, passando o foco para o desenvolvimento de capacidades que podem ser utilizadas em situações de pouca previsibilidade (RUAS, 2005). Este pensamento marcou o surgimento da corrente francesa, mais focada em resultados e ao conceito de entrega (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005), que entende a competência como as realizações da pessoa em determinado contexto e seu cerne reside na capacidade de mobilização de recursos para a resolução de problemas ou imprevistos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) esclarecem que atualmente o conceito de competência é visto como uma combinação destas duas vertentes, sendo constituído tanto por características da pessoa, quanto por elementos como a entrega e o contexto.

Paralelamente cabe salientar que ao associar competências ao contexto, sua definição pode ser ampliada a diversas configurações de trabalho coletivo que, por sua natureza, requererão competências coletivas (RUAS, 2005), ou seja, a interação entre competências de um conjunto de indivíduos dentro de uma organização (SILVA; RUAS, 2016). Desta forma as competências podem ser compreendidas por diferentes instâncias, podendo abranger o nível organizacional, funcional ou individual (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005).

Durand (1998) apresentou um modelo para definir competências baseado em uma perspectiva multidimensional, contando com três formas genéricas de competências, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA): conhecimentos correspondem aos conjuntos estruturados de informações assimiladas e que tornam possível compreender o mundo, evidentemente contendo interpretações parciais e contradições. Essa dimensão engloba o acesso aos dados, a capacidade de reconhecê-los como informação aceitável e integrá-los com esquemas preexistentes que evoluem ao longo do tempo; habilidades representam a capacidade de agir de forma concreta, de acordo com objetivos ou processos predefinidos. Esta dimensão está associada ao aspecto empírico e tácito, não excluindo o conhecimento, porém não demanda um entendimento completo das razões pelas quais as capacidades operacionalizadas efetivamente funcionam; atitudes, por sua vez, correspondem ao comportamento, à vontade e à determinação de um indivíduo ou organização para conquistar algo, de querer fazer.



## 2.2 Gestão por Competências e sua Aplicação na Administração Pública Federal

De acordo com Mello e Amâncio Filho (2010) gerir competências implica que a organização defina sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, em um processo de aprendizagem permanente. Estando condicionada ao mapeamento de competências a gestão por competências objetiva, também, gerenciar o gap de competências existente, visando minimizá-lo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Em se tratando da Administração Pública Federal o Decreto nº 5.707/2006 instituiu a PNDP, objetivando a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão, mediante o desenvolvimento permanente do servidor e adequação das competências necessárias para o exercício do cargo aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006a). Por meio deste Decreto o governo instituiu como instrumento da PNDP o sistema de gestão por competências, que deve ser entendido como uma ferramenta para planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação orientadas para o desenvolvimento dos CHA requeridos para o desempenho das funções dos servidores e visando o alcance de objetivos institucionais (BRASIL, 2006a).

Brandão e Bahry (2005) sustentam que, após o mapeamento das competências e do gap a ser desenvolvido, os subsistemas de gestão de pessoas devem ser remodelados de modo a prover sustentação ao modelo de gestão por competências.

## 2.3 Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoas por Competências

O processo de recrutamento deve ser orientado de forma a atrair candidatos com perfis que consigam suprir o gap de competências e, além disso, a seleção deverá considerar conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES et al, 2005). Ao considerar os CHA o processo seletivo torna-se mais abrangente, fazendo com que o comportamento tenha maior peso para a determinação da competência (PIRES et al, 2005).

Pires et al (2005) salientam que a adoção de um modelo de gestão por competências nos processos seletivos da administração pública representa um desafio potencial, dadas as restrições impostas pela legislação, com os princípios constitucionais de objetividade e impessoalidade, que limitam a capacidade de mensuração de atitudes, um dos alicerces da competência. Como alternativa para contornar estas limitações estes autores recomendam estudar o uso de etapas múltiplas de seleção, que permitiriam avaliar habilidades e atitudes do profissional em situações reais de trabalho. Outro ponto destacado reside no fato de que o estágio probatório compõe o processo seletivo e deve, portanto, ser estruturado de forma a não permitir a aprovação de servidores com atitudes indesejáveis, que possam gerar prejuízos para a administração que perdurem até suas aposentadorias (PIRES et al, 2005).

Por fim Pires et al (2005) recomendam a formação e utilização de bancos de talentos para subsidiar processos seletivos internos e lotação de servidores, a partir do cruzando de suas competências com as requeridas para o exercício da atividade ou função requerida.

## **2.4 Treinamento e Desenvolvimento Orientados por Competências**

Desenvolver pessoas sob a ótica da gestão por competências envolve o estabelecimento de processos de aprendizagem para suprir as lacunas de CHA e aprimorar as competências disponíveis, além de envolver planejamento de carreira, acompanhamento e estímulo permanente ao autodesenvolvimento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES et al, 2005).

Pires et al (2005) salientam que o plano de desenvolvimento deve visar que as pessoas ampliem sua capacidade de assumir atribuições e responsabilidades, ser capaz de demonstrar pontos fortes e fracos para o desenvolvimento profissional, estruturar planos de capacitação e estimular o aprendizado contínuo, bem como o autodesenvolvimento.

Dutra (2011) recomenda a subdivisão das ações de desenvolvimento em três tipos: ações formais (seguem o formato tradicional de educação), ações de autodesenvolvimento (ações realizadas por iniciativa e responsabilidade do próprio profissional) e ações vivenciais (oportunidades de desenvolvimento que existem no próprio ambiente de trabalho).

## **2.5 Avaliação de Desempenho e Remuneração por Competências**

A avaliação de desempenho envolve interconexões com outros subsistemas de gestão de pessoas para a tomada de decisão sobre, por exemplo, remuneração, recrutamento, seleção, desenvolvimento e, até mesmo, desligamentos (ORSI; SILVA, 2014).

Oliveira-Castro et al (1996) apontam como possíveis erros em sistemas de avaliação de desempenho: o uso instrumentos excessivamente padronizados; a falta de participação do avaliado no processo avaliativo; a falta de preparo dos avaliadores; a transitoriedade de chefias e avaliadores; e associação direta entre avaliação e promoção funcional. Pires et al (2005) corroboram este entendimento ao afirmarem que a vinculação entre a avaliação de desempenho e a estrutura remuneratória gera discrepâncias em relação às metas estabelecidas, devendo os gestores mudarem suas perspectivas de avaliação de desempenho para uma visão orientada para o desempenho da organização. Com vistas a minimizar as falhas das avaliações e tornar a gestão do desempenho mais efetiva, Orsi e Silva (2014) indicam considerar a separação das finalidades que demandam decisões absolutas daquelas que requerem comparações entre pessoas.

A etapa de recompensas envolve a organização premiar e remunerar diferenciadamente as pessoas ou grupos que obtiveram contribuição superior para o alcance dos resultados desejados pela instituição, atuando como estímulo para a manutenção de comportamentos desejados (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Basear a remuneração em habilidades significa compensar os indivíduos a partir de características pessoais, vinculando os incrementos

salariais à comprovação do desenvolvimento de habilidades (CARDOSO, 2006). Já a remuneração por competências leva em consideração o conjunto de competências de uma pessoa e de como ele o emprega para realizar as tarefas (CARDOSO, 2006).

### **3 | METODOLOGIA**

A investigação proposta por esta pesquisa examina o impacto da adoção do modelo de gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

Para o alcance do objetivo proposto foi adotada a abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2014), é útil quando se necessita explorar uma questão ou quando é necessário haver uma compreensão detalhada. Em razão de ser adequado para a “compreensão em profundidade de um único caso” (CRESWELL, 2014, p. 86), além de se preocupar com a investigação de acontecimentos contemporâneos dentro de um contexto da vida real (YIN, 2015), o estudo de caso foi adotado para a investigação.

Para subsidiar o rigor requerido por um estudo de caso, a coleta de evidências ocorreu por meio diversas técnicas (YIN, 2015), objetivando a triangulação de dados. Dentro desse contexto, foram efetuados registros das práticas de gestão de pessoas observadas pelo pesquisador em notas de diário de campo, pesquisa em documentos oficiais da Fiocruz e uma entrevista em profundidade com um gestor da área de gestão de pessoas, mediante aplicação de roteiro semiestruturado.

A escolha da Fiocruz ocorreu em função da facilidade de acesso aos documentos e ao sujeito de pesquisa. Além disso a adoção do modelo de gestão por competências em uma instituição pública e seus impactos sobre as práticas de gestão de pessoas, mostrou-se como campo de estudo instigante, dado os desafios e restrições impostos pela legislação vigente.

Por fim, os dados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2009), objetivando classificar os fragmentos textuais em categorias pré-determinadas, estabelecidas a partir de elementos teóricos sobre a gestão de competências e suas implicações nas práticas de gestão de pessoas.

## **4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Fiocruz**

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogepe) é a unidade responsável pela elaboração e implementação de políticas, estratégias e instrumentos que viabilizem a gestão pessoas. Compete, ainda, a Cogepe: planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas ao planejamento, recrutamento, seleção e alocação; gerenciamento de carreiras e avaliação de desempenho; desenvolvimento; educação corporativa;

gerenciamento funcional e processamento de folha de pagamento de servidores ativos, aposentados e pensionistas; atenção à saúde e promoção da qualidade de vida dos trabalhadores (BRASIL, 2016).

## 4.2 Práticas de Recrutamento, Seleção e Alocação de Servidores

Desde a criação do atual plano de carreiras da Fiocruz pela Lei 11.355/2006 (BRASIL, 2006b), a instituição realizou quatro concursos para o provimento de cargos de nível superior e intermediário, ocorridos entre 2006 e 2016, conforme ilustrado pelo Quadro 1.

Cargo	Nível	Ano	Etapas de Seleção
Pesquisador em Saúde	S	2006	Prova Objetiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2010	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2014	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2016	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
Especialista em Saúde	S	2010	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
		2014	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
		2016	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
Tecnologista em Saúde	S	2006	Prova Objetiva e Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva e Avaliação de Títulos/Currículo
		2014	Prova Objetiva, Prova Discursiva e Avaliação de Títulos/Currículo
Analista de Gestão em Saúde	S	2006	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Curso de Especialização
		2014	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Curso de Especialização
Assist. Gestão Saúde	I	2010	Prova Objetiva
		2016	Prova Objetiva
Técnico em Saúde	I	2006	Prova Objetiva, Prova Prática e Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva e Prova Prática
		2014	Prova Objetiva e Prova Prática
		2016	Prova Objetiva e Prova Prática

Quadro 1 – Seleções promovidas pela Fiocruz no período de 2006 a 2016.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados extraídos dos Concursos da Fiocruz.

O recrutamento ocorre mediante o desdobramento dos cargos em perfis de atuação,

o que vai de acordo com o preconizado por Pires et al (2005), ao afirmarem que a seleção de candidatos por meio de perfis que representem lacunas de competências pode ser adequada para atrair candidatos com as competências desejadas, desde que alinhadas com as competências estratégicas e direcionadas para públicos específicos detentores das características requeridas.

Analisando o Quadro 1, pode ser identificado que ao longo dos anos houve uma evolução no que diz respeito as etapas de seleção, com a incorporação de formas múltiplas de seleção, como aplicação de provas discursivas (Pesquisador e Tecnologista), provas práticas (Técnico) e curso de especialização (Analistas), excetuando-se o cargo de Assistente Técnico de Gestão, cuja seleção ocorre somente por meio de aplicação de prova objetiva.

Vale destacar que o curso de especialização para o cargo de Analista foi utilizado mais como meio para auferir titulação, promover interação e aumentar o conhecimento sobre a instituição, do que como um elemento avaliativo, como ilustrado pelo entrevistado:

[...] a gente deu um título a essas pessoas no final [...] e puderam principalmente conhecer a instituição, dialogar com dirigentes, com pessoas que ocupavam postos-chave e desenvolviam projetos estratégicos [...] mas ele não teve o caráter seletivo e todas as pessoas que ingressaram permanecem aqui, inclusive àqueles que não terminaram o curso [...].

Já a seleção para Pesquisadores, que conta com três etapas, tem se mostrado mais efetiva e impactado nos resultados finais da instituição, conforme informação do entrevistado, ao relatar o desenvolvimento um kit de detecção rápida de HIV por servidores que ingressaram recentemente e que passaram por etapas de provas discursivas, avaliação de títulos e defesa de um projeto a ser desenvolvido na instituição. O uso de múltiplas etapas em processos seletivos é recomendado por Pires et al (2005) ao afirmarem que as seleções devem incluir múltiplas etapas, que possam auxiliar no processo de identificação de competências interpessoais, estratégicas e gerenciais necessárias para o sucesso dos futuros servidores.

Por fim, o processo de alocação de servidores ocorre ou por meio das regras estabelecidas no edital do concurso, quando a vaga tem direcionamento específico ou a partir do banco de talentos, quando os servidores são lotados pelo cruzamento dos dados de seu currículo com as competências requeridas para a vaga (BATISTA et al, 2015). De acordo com Pires et al (2005), apesar de ser uma iniciativa adequada, esta medida pode gerar discrepâncias, seja pela não familiarização dos requisitantes com a metodologia, seja pela área de gestão de pessoas que pode não dispor de mecanismos adequados de mapeamento.

### **4.3 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento**

Elementos como o banco de talentos e o mapeamento de competências foram

implementados a partir de 2010 (BATISTA et al, 2015), porém, segundo o entrevistado, ainda se encontram em situação de incompletude. Este mapeamento serviu de base para a construção do Plano de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que objetiva valorizar as atividades dos gestores através do desenvolvimento de lideranças e competências gerenciais (DIREH, 2015a).

Em 2015 foi implementada a Escola Corporativa, que incorporou o PDG e passou a ofertar mestrados na área da gestão em parceria com instituições de ensino (DIREH, 2015b).

Note-se que as iniciativas de mapeamento de competências, banco de talentos, PDG e a Escola Corporativa representam passos importantes para o desenvolvimento sob o escopo de competências, porém conforme explicitado por Pires et al (2005) o mapeamento das lacunas de competências é a base para o estabelecimento das ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento e, desta forma, sua incompletude representa um ponto crítico.

#### **4.4 Avaliação de Desempenho e Remuneração**

A estrutura remuneratória que integra o plano de carreiras da Fiocruz foi instituída pela Lei 11.355/2006 e é composta pelo vencimento básico, gratificação por desempenho e a compensação por comprovação de titulação ou qualificação (BRASIL, 2006b).

O sistema de avaliação de desempenho individual segue o Decreto 7.133/2010 (BRASIL, 2010) e é executado por meio de avaliação 360°, com objetivos de equipe estabelecidos pelos líderes e as metas individuais estabelecidas a partir do rol de objetivos do grupo. O resultado final da avaliação é obtido a partir da ponderação das avaliações da chefia imediata com a dos demais integrantes da equipe e da autoavaliação (DIREH, 2015c). A avaliação de desempenho deve ocorrer a partir de critérios que expressem as competências do servidor no exercício de suas tarefas, com o resultado impactando no pagamento da gratificação por desempenho e nas progressões e promoções funcionais (BRASIL, 2010).

A existência de um componente que varia conforme os resultados da avaliação de desempenho indica a presença de elementos de um sistema remuneratório baseado em competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARDOSO, 2006). Entretanto, conforme explicitado pelo entrevistado *“a gratificação é paga mensalmente e tem um peso importante [...] mas acaba sendo entendida como salário”* e, assim, os servidores acabam sendo avaliados pelas chefias mais em função da manutenção salarial do que por suas entregas, configurando o erro de associação direta previsto por Oliveira-Castro et al (1996) e Pires et al (2005).

No que diz respeito às retribuições por titulação há um pleito da instituição pela flexibilização desse adicional, com modelos alternativos de incentivo sob a justificativa de que algumas carreiras, como as da área da gestão, teriam resultados mais palpáveis através

do desenvolvimento de competências do que por meio de titulação. Desta forma surgiu a proposta do Reconhecimento de Resultado de Aprendizado (RRA), cujo escopo prevê que os servidores optem pelo desenvolvimento via cursos *strictu sensu* ou pelo desenvolvimento de competências (DIREH, 2016). Outra proposta descrita pelo gestor entrevistado envolve a criação de uma bonificação anual atrelada ao desempenho, como forma de desvincular a sensação de salário causada pelo pagamento mensal da gratificação e, com isso, estimular um maior engajamento. Estas propostas vão de acordo com o apontado por Brandão e Bahry (2005) e Cardoso (2006).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo identificou que, apesar dos avanços ocorridos, o modelo de gestão por competências da instituição necessita de ajustes em sua concepção, especialmente pelo fato de o mapeamento de competências encontrar-se inconcluso. A minimização das lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais, posto que permite identificar as competências que a organização necessita obter para o alcance de um desempenho superior (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Com relação aos processos de recrutamento e seleção pôde ser detectado que, apesar das melhorias que lograram êxito, para alguns cargos a seleção ainda ocorre prioritariamente por meio de provas objetivas, que se concentram em avaliar os conhecimentos em detrimento das demais dimensões das competências. Para prover a instituição de profissionais exitosos no desempenho de suas funções as organizações podem valer-se de mais fases em seus processos seletivos, de modo a revelar competências que não seriam detectáveis pela mera aplicação de provas e comprovação de titulação (PIRES et al, 2005). Nesse sentido, recomenda-se para a Fiocruz estudar a inclusão de mais etapas em suas seleções, inclusive durante o estágio probatório, como a observação direta ou cursos de formação. Para a alocação de servidores recomenda-se a extensão do banco de talentos para os processos de remoção.

Já com relação ao modelo de treinamento e desenvolvimento houve um avanço importante, representado pela Escola Corporativa. Nesse sentido apenas recomenda-se a ampliação do escopo de atuação para as áreas-fim e adoção de outras iniciativas, como ações vivenciais e estímulo a ações de autodesenvolvimento (DUTRA, 2011; PIRES et al, 2005).

O sistema de avaliação de desempenho e remuneração apresenta vícios que devem ser sanados. Nesse sentido recomenda-se ações de conscientização no sentido de tornar os resultados da avaliação de desempenho mais condizentes com a realidade e, conforme indicado por Pires et al (2005), adotar ações como o sistema de investidura em cargos de confiança baseados em competências e a extensão dos bancos de talentos

para seleções em processos de sucessão de chefias. O desenvolvimento de estudos nos moldes da RRA pode representar uma importante ferramenta para a reconfiguração do sistema de recompensas e progressões baseadas em competências nos moldes previstos por Brandão e Bahry (2005) e Cardoso (2006).

Acredita-se que as ações aqui propostas possam contribuir para o aprimoramento do sistema de gestão por competências da Fiocruz e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que sejam capazes de desenvolver competências individuais e coletivas que impactem na transformação dos serviços públicos ofertados ao cidadão.

Por fim, como recomendação de estudos futuros propõe-se uma avaliação do conteúdo das seleções realizadas pela Fiocruz, com o intuito de apurar a adequação das provas aplicadas com o conteúdo programático e as competências esperadas para os perfis dos cargos. Sugere-se, também, como agenda de pesquisa futura uma análise do impacto das competências sobre as políticas e mecanismos para nomeações em cargos comissionados e funções de confiança.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTA, F. F. et al. **Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento Para Administração Pública Brasileira: O Caso da Fundação Oswaldo Cruz**. Texto para Discussão n° 2075. Brasília: IPEA, 2015.

BRANDÃO, H.; BAHRY, C. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP**, Brasília, v. 41, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Decreto 5.707, Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal**. Brasília, DF, 23 de fevereiro de 2006a.

BRASIL. **Lei 11.355, Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz**. Brasília, DF, 19 de outubro de 2006b.

BRASIL. **Decreto 7.133, Critérios para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que a Lei 11.355/2006**. Brasília, DF, 19 de março de 2010.

BRASIL. **Decreto 8.932, Estatuto e Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Oswaldo Cruz**. Brasília, DF, 14 de dezembro de 2016.

CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: A visão dos profissionais de Gestão de Pessoas. **RBGN**, v.8, n. 21, p. 45-56, 2006.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.



DIREH. **PDG Fiocruz: seleção para curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais abrem nesta segunda-feira**, 2015a. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh\\_na\\_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1181](http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1181)>. Acesso em: 18 fev. 2017.

DIREH. **Direh apresenta projeto de Escola Corporativa da Fiocruz**, 2015b. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh\\_na\\_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1252](http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1252)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DIREH. **Começa a segunda fase da Avaliação de Desempenho Individual – ciclo 2014/2015**, 2015c. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo\\_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id\\_noticia=1212](http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id_noticia=1212)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DIREH. **Seminário voltado para discussão de aprimoramento das carreiras de Analista e Tecnologista terá representante do MPOG**, 2016. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo\\_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id\\_noticia=1315](http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id_noticia=1315)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management**. 1998.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, J. **Competências. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1 ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de C&T em saúde: o caso Fiocruz. **RAP**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, G., LIMA, G.; VEIGA, M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ORSI, A.; SILVA, C. Gestão do desempenho no setor público: um panorama das dificuldades e alternativas para seu tratamento. In: **Mérito, Desempenho e Resultados**. São Paulo, 2014.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-55.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 31, 32, 33, 35, 42, 43, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 109, 112, 113, 150, 151, 170, 171, 195, 208, 211, 216, 217, 218, 220, 225, 233, 234, 257

Administração pública 1, 2, 3, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 32, 33, 35, 42, 100, 101, 102, 104, 105, 109, 112, 113, 234, 257

Agência de inovação 22, 23

Alemão 6, 174

Alocação 35, 37, 38, 39, 41

Auditoria 6, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221

Austríaco 6, 174

### B

Brasil 6, 4, 9, 16, 17, 19, 20, 24, 29, 30, 31, 33, 35, 38, 40, 42, 87, 88, 89, 90, 97, 100, 101, 102, 104, 105, 108, 109, 110, 112, 136, 139, 140, 144, 152, 153, 171, 195, 196, 197, 198, 201, 207, 208, 209, 210, 211, 215, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 227, 228, 231, 232, 233, 234

### C

Competências 3, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 105

Compra comprometida 6, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 187, 188, 189, 193

Comunicação 92, 101, 105, 135, 136, 141, 144, 150, 155, 157, 158, 159, 163, 164, 170, 195, 257

Conhecimento 2, 4, 5, 8, 10, 19, 20, 21, 22, 34, 39, 42, 86, 89, 96, 102, 103, 113, 152, 156, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 232, 233, 234

Consumidor 5, 6, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 195, 197, 198, 199, 200, 201, 207

Contabilidade 6, 9, 10, 208, 209, 210, 211, 215, 219, 221, 222, 224, 225, 227, 228, 230, 231, 232, 233, 234

Coronavírus 99, 100, 109, 110, 111, 135, 136, 141

Covid-19 5, 46, 49, 99, 100, 101, 106, 109, 111, 114, 115, 116, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 135, 136, 141, 152, 153, 154, 155, 156, 162, 167, 169

### D

Desempenho 2, 5, 33, 35, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 215, 219, 257

Discurso 86, 88, 90, 91, 94, 96, 97, 98, 204, 233

## **E**

Empreendedorismo 1, 2, 5, 20, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 144, 146, 147, 150, 152, 153, 170

Empresa 3, 7, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 30, 31, 43, 46, 47, 48, 58, 59, 60, 61, 62, 72, 74, 128, 137, 147, 149, 150, 152, 158, 159, 160, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187, 189, 192, 193, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 220, 237, 238, 241, 242, 243, 244, 246, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 256

Espanhol 6, 174

## **F**

Ferramentas 17, 91, 140, 144, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 164, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 200, 204, 210

## **G**

Gestão 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 17, 20, 22, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 88, 90, 92, 99, 101, 104, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 125, 137, 146, 147, 171, 174, 200, 232, 233, 234, 248, 257

## **H**

Hélice tríplice 18, 22, 23

## **I**

Informação contábil histórica 6, 208, 209, 210

Instagram 155, 158, 160, 161, 164, 166, 169, 172, 173, 189

Interesses cognitivos 6, 222, 223, 224, 228, 232

## **K**

Ki Wo Tsukau 3, 44, 45, 47, 48

## **M**

Marketing 1, 2, 4, 5, 6, 71, 72, 73, 74, 81, 83, 84, 85, 86, 125, 126, 129, 131, 132, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 164, 166, 169, 170, 171, 174, 175, 176, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 206

MEI 135, 138, 139, 142, 145, 152, 153

Microempreendedor individual 5, 138, 145, 152

Mídias sociais 94, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 166, 167, 169, 170, 172, 173

Mulheres 5, 142, 146, 147, 148, 149, 150, 151

## **N**

Negócio 125, 140, 144, 146, 148, 150, 152, 210, 248

Netflix 196, 197, 198, 200, 201, 205, 206, 207

Normas 47, 58, 60, 105, 113, 187, 200, 208, 209, 210, 213, 215, 216, 219, 221, 226, 237

Now 202, 206

## **P**

Pandemia 5, 46, 50, 99, 100, 101, 106, 109, 110, 111, 114, 117, 125, 127, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 153, 155, 156, 159, 160, 161, 162, 168, 169, 170, 173

Paraná 1, 13, 16, 89, 113, 146

Pós-graduação 2, 6, 9, 15, 16, 17, 32, 89, 103, 162, 163, 170, 222, 223, 224, 225, 227, 228, 231, 232, 234

Preconceito 87, 146, 147

Produção científica 3, 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 15, 17, 22, 24, 113, 223, 224, 225, 228, 231, 232, 234

Propaganda 92, 93, 94, 95, 157, 169, 199, 201

## **R**

Recrutamento 35, 36, 37, 38, 41

Redes sociais 3, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 136, 141, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 165, 167, 168, 171

Remuneração 36, 37, 40, 41, 42

## **S**

Salário 7, 40, 41, 152, 248

SEI 5, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114

Seleção 35, 36, 37, 38, 39, 41, 43, 92, 110, 227

Sistema eletrônico de informações 102, 104

Spin-Off 20, 23

## **T**

Tomada de decisão 36, 170, 197, 198, 199, 200, 201

Transferência tecnológica 3, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31

Treinamento 36, 39, 40, 41

## **U**

Universidade 3, 1, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 30, 31, 97, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 111,

112, 113, 114, 146, 170, 171, 195, 222, 225, 233, 234, 257

## **V**

VOD 195, 196, 197, 198, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207


## **W**


WhatsApp 81, 83, 84, 158, 160, 161, 164, 166, 169, 182





# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

