

RELATÓRIO TÉCNICO DE PLANO DE PROJETO

Nome: Luciano Schweitzer

Título do Projeto: Matriz de competências IFSC

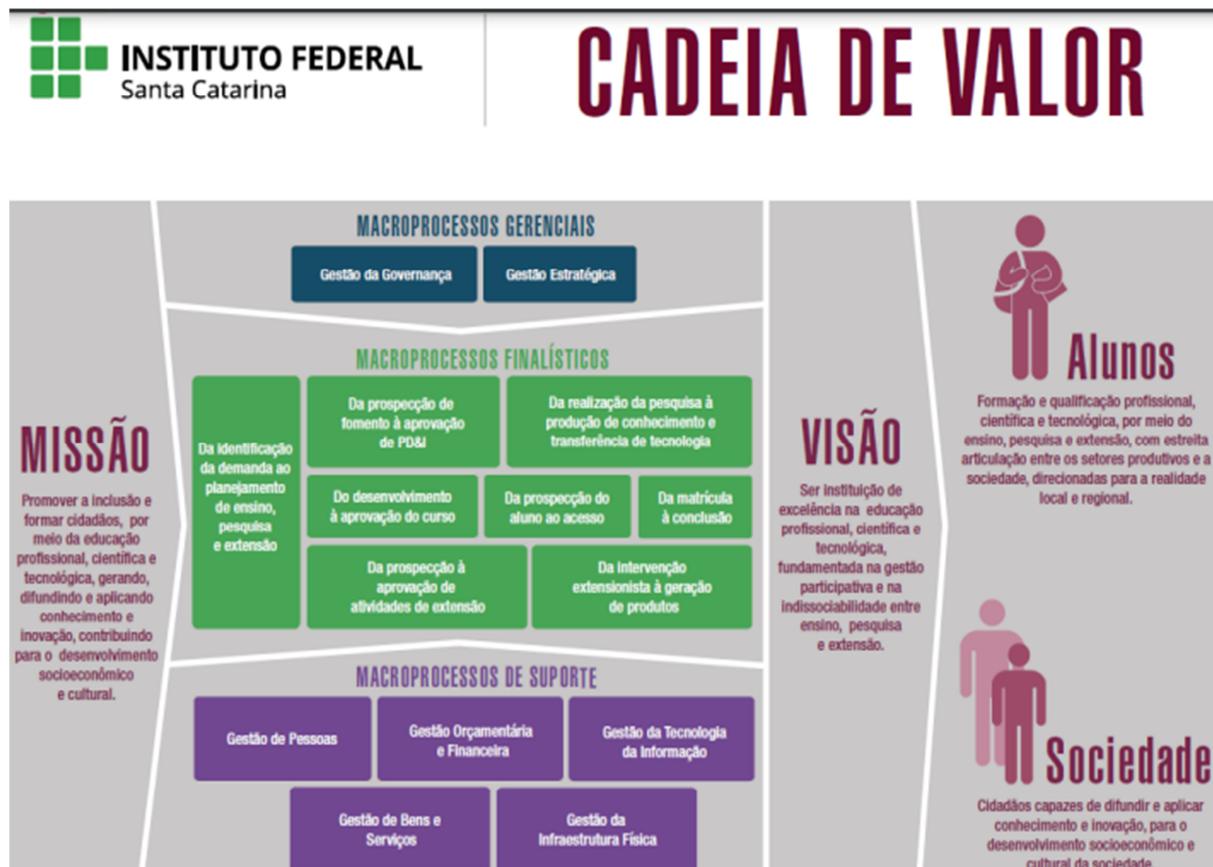
1. Introdução

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é uma instituição pública de ensino, uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que busca oferecer a formação de profissionais em diversas áreas de conhecimento e em vários níveis que vão do ensino técnico em nível médio até o nível de pós-graduação, nas modalidades de ensino presencial e ensino à distância (EaD). Possui, em Santa Catarina, 22 câmpus distribuídos para atender as demandas de cada região do Estado, além da Reitoria localizada em Florianópolis. (IFSC, 2020).

O Instituto possui a missão de “promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural” (IFSC, 2020, p.44). Seus valores estão pautados no compromisso social, na democracia, equidade, ética, inovação, qualidade, respeito e sustentabilidade. Tais declarações constituem a identidade do Instituto que são desdobradas em processos de nível gerencial, finalísticos e de suporte, tudo isso para atender seus principais clientes, os alunos e a sociedade.

A identidade do Instituto deve estar alinhada aos macroprocessos organizacionais, de tal forma que o desenvolvimento e cultura da melhoria contínua façam parte do dia a dia da Instituição para o bom andamento da cadeia de valor representada na figura abaixo.

Figura 1: Cadeia de valor IFSC.



Fonte: <https://www.ifsc.edu.br/cadeia-de-valor>

Considerando que os macroprocessos apresentados na cadeia de valor do IFSC fazem parte de um mecanismo estruturado e que precisa ser desenvolvido de forma síncrona, em sinergia com todos os demais processos e de maneira sistêmica para consolidar a sua identidade o Instituto Federal de Santa Catarina buscou um alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico Institucional, fazendo com que as ações e iniciativas realizadas durante a implementação do planejamento estratégico possuam um relacionamento com a cadeia de valor do Instituto.

“Nesse contexto, o planejamento estratégico assume um papel central no processo de gestão. Durante o período de vigência deste PDI, o Planejamento Estratégico Institucional orientará a elaboração participativa dos Planos Anuais de Trabalho da Reitoria e dos Câmpus,” (PDI – IFSC 2020 – 2024, p.115)

Com o planejamento estratégico como ferramenta de orientação, o IFSC desdobrou uma série de atividades que passaram pela análise ambiental, formulação da estratégia, definição do mapa estratégico, indicadores e metas estratégicas, iniciativas estratégicas e planos estratégicos específicos.(IFSC, 2020). O resultado deste trabalho gerou uma série de

iniciativas estratégicas, ou seja, ações, projetos ou programas que precisam ser desenvolvidos para que o IFSC possa atingir seus objetivos estratégicos.

O desdobramento das atividades do planejamento estratégico do IFSC aponta como um dos objetivos estratégicos a serem trabalhados o item “C3 - Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia” (IFSC, 2020), e entre as iniciativas estratégicas “C301: Identificar as competências estratégicas” (IFSC, 2020). Ações, projetos ou programas voltados a essa iniciativa precisam gerar resultados para contribuir diretamente com o indicador estratégico “C3.1 Lacuna média geral das competências estratégicas” (IFSC, 2020).

Ao pesquisar o Painel de Indicadores Estratégicos do IFSC foi possível identificar que a iniciativa estratégica C301 que tem por responsável o Departamento de Gestão de Pessoas ainda está em andamento e aguardando validação e medição das lacunas das competências estratégicas. (IFSC, 2020).

Com a identificação destas lacunas, o Departamento de Gestão de Pessoas poderá desenvolver de forma sistêmica um plano de desenvolvimento de pessoas que estará ligado diretamente aos objetivos estratégicos institucionais. As pessoas possuem papel fundamental no desenvolvimento do trabalho e nos resultados do Instituto, desta forma o IFSC apresenta em sua cadeia de valor o quadro de gestão de pessoas como parte do macroprocesso de suporte e ao formular sua estratégia durante o planejamento estratégico define como uma das perspectivas de trabalho as Pessoas e Conhecimento.

“Pessoas e Conhecimento: representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, analisando e repondo seus capitais humano, informacional e organizacional de modo a favorecer os alcances dos objetivos da perspectiva dos Processos Internos. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem responder à seguinte pergunta: Como proveremos a nossa capacidade de fazer, aprender, melhorar e inovar?” (PDI – IFSC 2020 – 2024, p.122).

Para que as pessoas realizem de maneira eficaz as suas atividades e tarefas além das aptidões individuais, uma série de competências se tornam fundamentais e por vezes precisam ser desenvolvidas de forma individual e coletiva. A gestão por competências tem como objetivo orientar os esforços organizacionais para que as competências individuais gerem e sustentem as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (CARBONE et al, 2006).

Podemos entender que as competências no âmbito profissional são um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes e valores que um indivíduo precisa para realizar determinadas atividades ou tarefas.

“O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo "Testing for competence rather than intelligence", que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa)” (FLEURY; FLEURY, 2004).

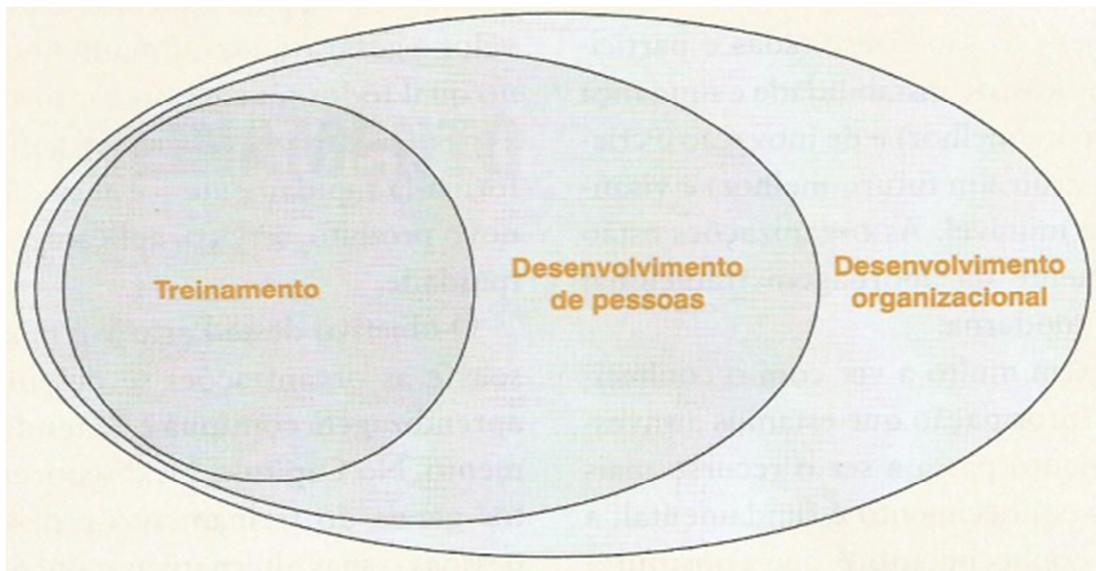
Também é necessário considerar que existem instrumentos legais que tratam o assunto desenvolvimento de pessoas em órgãos públicos com utilização das competências, é o caso do Decreto n.º 5.707/2006 que apresenta o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PNP), atualizado recentemente pelo Decreto n.º 9.991/2019, 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" (BRASIL, 2019).

Uma das atividades do setor de Gestão de Pessoas nas organizações é promover desenvolvimento individual e organizacional. Segundo Chiavenato:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2009, p. 341).

Ao observar a figura abaixo podemos entender como funciona a dinâmica do desenvolvimento de pessoas nas organizações, em um processo que consiste inicialmente no desenvolvimento das pessoas através de capacitação e treinamento e que por consequência levará ao desenvolvimento organizacional.

Figura 2: Os estratos de desenvolvimento



Fonte: Chiavenato, 2009.

De tal forma desenvolver as competências das pessoas é uma atividade vital para o desenvolvimento organizacional, porém, antes de iniciar os processos de capacitação e treinamento há uma etapa fundamental para garantir a efetividade do processo, a necessidade de identificar quais são as competências estratégicas necessárias para se obter os resultados esperados pelo planejamento estratégico institucional.

“A área de recursos humanos deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é fundamental que explicita e organize a relação entre as competências organizacionais e as individuais”. (FLEURY; FLEURY, 2004)

2. Objetivo

Este projeto tem por objetivo **o desenvolvimento da matriz de competências do IFSC, através do lançamento em planilha eletrônica dos dados obtidos pelo Departamento de Gestão de Pessoas, criando um banco de dados que armazenará as competências e lacunas identificadas**, além disso, será possível apresentar os resultados através do gráfico de radar uma ótima forma de comparar resultados e identificar desvios, auxiliando na atividade de desenvolvimento de pessoas, facilitando a tomada de decisão dos gestores e contribuindo com a iniciativa estratégica C301 – Identificar as competências estratégicas.

“O Radar Chart, que significa Gráfico de Radar em português, é uma representação visual de alguns dados numéricos, assim como qualquer outro gráfico. Entretanto, essa forma de visualização é mais adequada quando você pode ter diferentes latências para dados que se relacionam e você pretende compará-los.” (ROSSETTI, 2020).

O desenvolvimento de pessoas é vital em qualquer organização que pretende atingir seus objetivos estratégicos. No serviço público não é diferente, além do mais, a forma de ingresso através de concurso público nem sempre garante que o candidato aprovado está apto ou sem nenhuma lacuna em suas competências que estarão relacionadas às atividades e tarefas que terá que desempenhar. As competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam (BRANDÃO, 2007).

Para Pantoja e Iglesias (2013, p. 2) “a gestão por competências tem desempenhado papel central, no âmbito do setor público brasileiro e internacional, como ferramenta estratégica para formação e desenvolvimento profissional na construção de uma cultura de aprendizagem contínua no trabalho”. Este desenvolvimento contínuo dos servidores públicos contribuirá para a entrega de melhores resultados à sociedade.

“A Gestão por Competências está sendo inicialmente abordada como uma forma de reorientar e reforçar a formação e desenvolvimento para valorizar o serviço público e para inculcar uma cultura de desenvolvimento contínuo” (MARQUES, 2015, p. 37) É necessário que os esforços na área de gestão de pessoas sejam direcionados de forma a trabalhar lacunas específicas nas competências de cada pessoa.

3. Alinhamento Estratégico

O projeto está alinhado com o Planejamento Estratégico Institucional (PDI) do IFSC, haja vista que seu objetivo está relacionado com o objetivo estratégico C3 - Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia e com a iniciativa estratégica C301 Identificar as competências estratégicas. Conforme apresentado no PDI – IFSC 2020 - 2024, “O cruzamento SWOT não se aplica diretamente aos objetivos da perspectiva Pessoas e Conhecimento, pois foram elaborados para conjuntamente darem suporte ao alcance dos objetivos da perspectiva de Processos Internos.”.

A matriz SWOT é uma ferramenta que contribui para identificação de pontos fortes e fracos referentes ao ambiente interno do IFSC e de ameaças e oportunidades, fatores que são relacionados ao ambiente externo e mesmo não se aplicando diretamente a perspectiva de

Pessoas e Conhecimento, diante dos benefícios da ferramenta, proponho a sua utilização para identificar condições e informações importantes para o bom andamento do objetivo estratégico.

A análise SWOT é “muito utilizada pelas empresas durante o planejamento estratégico e para novos projetos, ela consiste em uma análise detalhada da situação do negócio no cenário econômico, o que ajuda o empreendedor na tomada de decisão. Seu principal objetivo é dar um diagnóstico estratégico que deve prever e prevenir condições negativas, além de firmar diretrizes que façam o empreendimento se diferenciar” (ENDEAVOR, 2017).

4. Escopo

Para apresentar as lacunas na matriz de competências será necessário o lançamento do resultado das avaliações de desempenho dos servidores de acordo com as competências específicas da sua área de atuação. Nas colunas da matriz serão lançadas as competências e os níveis desejados para cada pessoa, já nas linhas serão apontados os nomes dos servidores, sendo possível criar uma matriz para cada setor ou departamento.

O preenchimento da planilha eletrônica da matriz de competências estratégicas deverá ser realizado por um servidor nomeado pelo Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas, após o recebimento dos dados validados e coletados pelos gestores.

A planilha eletrônica da matriz de competências é basicamente dividida em três partes, são elas:

- Parte 1 - Entrada de dados das competências: Campos onde serão digitadas as competências estratégicas para o departamento/setor em análise. Nesta etapa será executado o passo 1, dividido em duas atividades de lançamento de dados na planilha eletrônica:

1.1 Lançar os nomes dos servidores por departamento/setor;

1.2 Lançar em planilha eletrônica os dados coletados pelo Departamento de Gestão de Pessoas que indicam quais são as competências estratégicas;

Ver exemplo na figura abaixo:

Figura 3: Entrada de dados das competências estratégicas

Parte 1: Entrada de dados - Digite nas células em amarelo da coluna C, a partir da linha 20, as competências estratégicas para o departamento/ setor em análise

Digitar somente nas células em amarelo claro

Departamento/setor:	Secretaria Acadêmica	
Competências estratégicas	Desejável	Atual
PDI - IFSC - 2020/2024	4	3
Planejamento Estratégico	3	3
Apropriação processos de	3	3
Capacidade de promover	4	4
Capacidade de gerenciar	4	4
Capacidade de gerenciar	4	4
Compreensão de trabalho	4	2
Conhecimento sobre	4	4
Organização do tempo	4	2
Boa capacidade de	4	2

← Identifique o departamento/setor

Fonte: O Autor, 2021

- Parte 2 - Entrada de dados do servidor: Campos onde serão digitados os nomes dos servidores e o nível de competência desejável e atual. Neste momento será executado o passo 2 que consiste no lançamento em planilha eletrônica dos dados coletados pelo Departamento de Gestão de Pessoas que indicam as lacunas das competências (desejável x atual); Ver exemplo na figura 4:

Figura 4: Radar Chart – Gráfico da matriz de competência

Área para o Gráfico **Digitar somente nas células em amarelo claro**

Parte 2: Dados para gráfico:

Digite nas células em amarelo da coluna C, a partir da linha 45, os nomes dos servidores do departamento/setor em análise

Digite nas células em amarelo a partir da coluna D e da linha 45, os níveis de competência desejada e atual para cada respectivo servidor do departamento/setor em análise

IMPORTANTE: Não digite nas células de cor azul, pois elas possuem fórmulas ou estão associadas ao gráfico

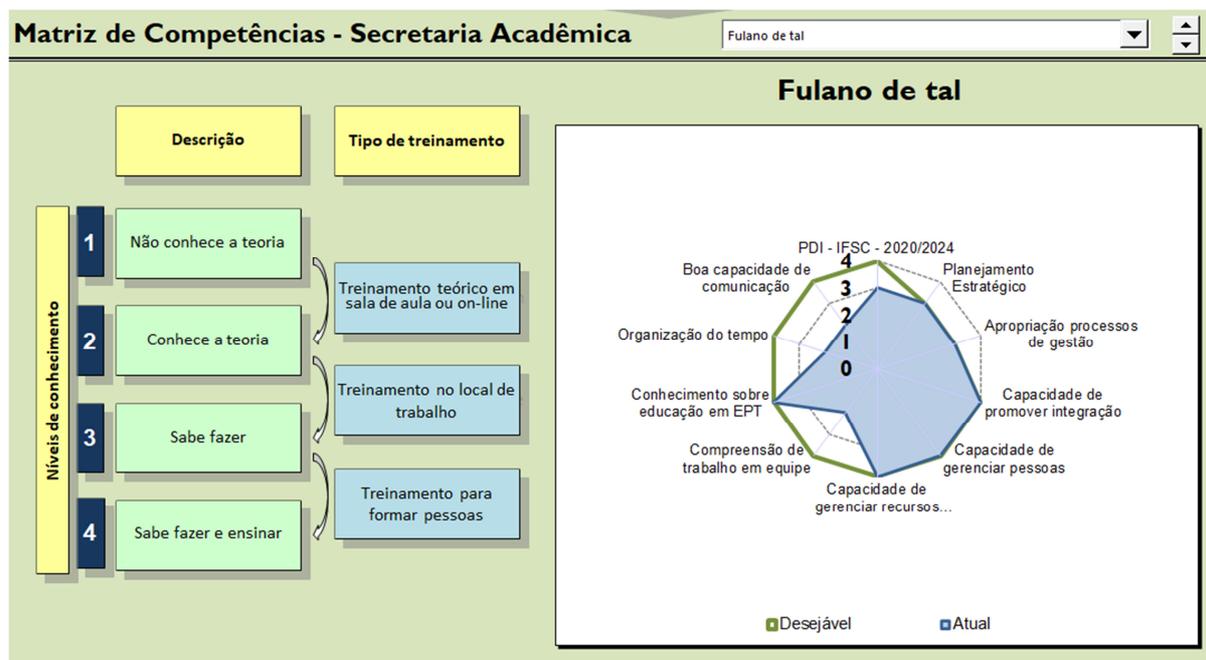
Seq	Servidor	PDI - IFSC - 2020/2024		Planejamento Estratégico		Apropriação processos de gestão		Capacidade de promover integração		Capacidade de gerenciar pessoas	
		Desejável	Atual	Desejável	Atual	Desejável	Atual	Desejável	Atual	Desejável	Atual
2	Fulano de tal	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	Fulano de tal	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	Ciclano	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	Beltrano	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3
5											
6											

Fonte: O Autor, 2021.

- Parte 3 Gráfico de Radar: Área do gráfico que apresentará de forma visual as lacunas em relação às competências estratégicas. Este é o passo 3, momento de apresentar ao

Departamento de Gestão de Pessoas a matriz de competências através do gráfico de radar que indica de forma visual as lacunas das competências estratégicas através da comparação do desejável com o atual.

Figura 5: Radar Chart – Gráfico da matriz de competência



Fonte: O Autor, 2021.

Analisando a figura 5 pode-se observar que a borda na cor verde do gráfico representa o nível desejado do servidor na competência avaliada, já o preenchimento do gráfico na cor azul indica o nível competência atual da pessoa, desta maneira o espaço em branco indica a necessidade de treinamento para eliminar a lacuna.

5. Premissas

Os eventos listados abaixo são fundamentais para o sucesso do projeto e caso não sejam atendidos inviabilizarão a sua execução. “A definição mais comum de premissa é uma hipótese considerada verdadeira para se chegar a uma conclusão” (MONTES, 2020).

1. Portaria autorizando a utilização da matriz de competências, os dados coletados que apontam as lacunas em relação às competências estratégicas, bem como a definição da equipe do projeto.

2. O servidor escolhido para realizar as atividades na planilha eletrônica, precisa de nível de competência intermediário em planilhas eletrônicas.

3. Acesso à informação sobre as competências estratégicas, atividade que está em andamento e os resultados da medição das lacunas das competências estratégicas, tarefas em andamento pelo Departamento de Gestão de Pessoas.

4. Disponibilidade para utilização de computador corporativo com acesso a ferramenta de planilha eletrônica gratuita e acesso a internet para lançamento dos dados na matriz de competências.

5. Disponibilidade de alocação de carga horária do servidor que realizará o lançamento dos dados obtidos.

6. Realização de backup da planilha eletrônica para garantir a preservação dos dados.

6. Restrições

As restrições em um projeto são eventos internos ou externos que podem impactar no andamento do trabalho, resultando em perda de qualidade e desempenho das atividades desenvolvidas. Portanto, precisam ser observadas e sempre que necessário tratadas com ações para restabelecer as condições necessárias para o andamento do projeto. (MONTES, 2020).

Diante do exposto o projeto estará condicionado às seguintes restrições:

- Emissão de portaria definindo equipe, alocação de carga horária específica e autorização do projeto;
- Enviar os dados obtidos que são resultados da validação das competências estratégicas e da medição das lacunas existentes, tarefa que está em andamento e sob responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas.
- Servidor que realizará a inserção dos dados na planilha eletrônica deverá possuir competência em nível intermediário em planilhas eletrônicas.
- Utilização de computador corporativo com a internet para utilização da planilha eletrônica.

- Respeitar a carga horária de trabalho para não realizar horas extras executando as atividades dentro do período estabelecido pelo gestor de pessoas.

7. Cronograma ou Datas das Entregas

Com todas as premissas liberadas a estimativa é que o projeto seja concluído em 30 horas, distribuídas conforme cronograma abaixo:

Quadro 1 – Cronograma

Cronograma matriz de competências		P	Planejado	R	Realizado	A	Atrasado							
		Etapas				Carga horária estimada								
		1º mês				2º mês				3º mês				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Passo 1 - Lançar dados das competências estratégicas e servidores														
1.1 Identificar os servidores por departamentos/setores e preencher seus nomes na planilha (Preenchimento nas linha)		8 horas				P								
1.2 Lançar em planilha eletrônica as competências estratégicas por departamentos/setores e servidores (Preenchimento nas colunas)		8 horas					P							
Passo 2 - Lançar dados das lacunas existentes														
2.1 Lançar em planilha eletrônica as lacunas por departamentos/setores e servidores (Desejável x Atual, preenchimento nas colunas)		8 horas						P						
Passo 3 - Apresentação da matriz de competências														
3.1 Preparar apresentação dos resultados obtidos após lançamento dos dados		4 horas							P					
3.2 Apresentar aos gestores e Departamento de Gestão de Pessoas o resultado obtido com a matriz de competências		2 horas								P				

Fonte: O Autor, 2021

Importante ressaltar que sempre será necessária uma atualização da planilha quando pelo menos um dos eventos abaixo acontecer:

- Atualização das lacunas (desejável x atual);
- Identificação de novas competências estratégicas;
- Chegada de novos servidores no departamento/setor.

8. Orçamento

O trabalho de apontamento de dados na matriz de competências deverá ser realizado com recursos internos. A alocação de carga horária do projeto deverá respeitar o previsto pelo Departamento de Gestão de Pessoas, não gerando adicional de horas extras. Além disso, a atualização constante da matriz de competências será uma atividade inerente ao processo de desenvolvimento de pessoas sendo realizada de forma sistêmica pelo Departamento de

Gestão de Pessoas. A plataforma utilizada para acesso a planilha eletrônica possui versão gratuita via Google Docs.

9. Partes Interessadas

Os stakeholders são pessoas que de alguma forma possuem interesse nos resultados do projeto e fazem parte do ambiente interno e externo da organização. Conhecê-los e entender seus anseios é muito importante para atingir o sucesso do projeto. “Todas as ações precisam ser pensadas sem perder os stakeholders de vista. Os projetos e as políticas internas e externas devem considerar os indivíduos e os grupos que serão afetados positiva ou negativamente, direta ou indiretamente, pelas práticas da empresa”. (RODRIGUES, 2020).

Podemos considerar como stakeholders deste projeto:

- Reitor, Pró-Reitores e Diretores dos câmpus e Diretores do Departamento de Gestão de Pessoas: São os patrocinadores do projeto, interessados no resultado que este possui relação com as diretrizes e estratégias organizacionais do PDI – IFSC 2020 – 2024.
- Coordenadores de departamentos e setores dos macroprocessos de suporte: Parte interessada no desenvolvimento das competências estratégicas dos servidores, reduzindo ou eliminando as lacunas existentes da equipe e contribuindo para o melhor desempenho dos macroprocessos.
- Professores e Técnicos: Parte interessada na melhoria das condições de trabalho em virtude do desenvolvimento individual e coletivo da equipe nas competências estratégicas.

10. Equipe do Projeto

A equipe do projeto deverá ser composta por:

- Diretores dos câmpus: Serão responsáveis pela emissão das Portarias.
- Diretor de Gestão de Pessoas: Responsável por coordenar o projeto e garantir as condições de execução e trabalho da equipe técnica-administrativa, servindo como

facilitador e mediador entre os demais Coordenadores e responsáveis por departamentos e setores.

- Equipe técnica-administrativa de cada câmpus: Serão responsáveis pela execução prática do projeto, realizando todo trabalho de lançamento de dados na planilha eletrônica.

11. Riscos

Os riscos são eventos que podem ocorrer durante o projeto gerando impactos negativos quando identificados como uma ameaça e que se não forem prevenidos e tratados com respostas rápidas podem levar o projeto ao insucesso. Quando tratados com uma resposta imediata podem gerar impactos positivos e se transformarem em oportunidades. Segundo Montes, 2021 “O principal objetivo do gerenciamento dos riscos é avaliar e gerenciar os riscos do projeto de modo a maximizar a exposição aos eventos positivos e minimizar a exposição aos eventos negativos.”.

Risco	Prioridade	Resposta/Prevenção
Falta de Portaria	Crítico	Solicitação de emissão de Portaria junto a Direção do Câmpus.
Falta de acesso às informações	Crítico	Apoio da alta administração. Envolvimento dos gestores.
Indisponibilidade de carga horária	Crítico	Portaria prevendo alocação de carga horária para a equipe do projeto.
Falta de acesso à equipamentos e recursos	Significante	Agendamento prévio quando necessário
Perda do arquivo eletrônico.	Muito significativa	Realização de backups diários do arquivo

Fonte: O Autor, 2021

12. Plano de Comunicação

A falta e/ou falhas de comunicação podem gerar inúmeros problemas durante a execução do projeto, causando ingerência, conflitos, entre outros, sendo necessário o estabelecimento de um plano de comunicação envolvendo as partes interessadas.

Segue abaixo um quadro de orientação do plano de comunicação:

O que?	Portaria	Reuniões de planejamento, acompanhamento e evolução	Envio de dados	Reunião de Apresentação das lacunas
Quem comunica?	Direção geral	Diretor de Gestão de Pessoas	Departamento de Gestão de Pessoas	Diretor de Gestão de Pessoas
Quem recebe?	Equipe do Projeto	Equipe do Projeto	Servidor responsável pelo lançamento dos dados	Stakeholders
Quando?	No mínimo 15 dias antes do início do projeto	No mínimo 48 horas de antecedência	No início da primeira semana conforme cronograma do projeto e sempre que houver atualização.	No máximo 10 dias após o término do projeto ou sempre que houver atualização
Por que?	Designar a equipe do projeto	Planejar, dirigir e controlar as atividades do projeto	Para que o servidor possa realizar o lançamento dos dados na planilha eletrônica	Apresentar aos stakeholders o resultado do projeto
Formato/método de compartilhamento	Enviar via canal de comunicação oficial (e-mail, sistema de registros eletrônicos)	E-mail corporativo	E-mail corporativo	Apresentação eletrônica; Para fins de registro utilização do sistema oficial de registros eletrônicos.
Frequência	1 x	Semanal	Sempre que houver atualização	Sempre que houver atualização

Fonte: O Autor, 2021

Sempre que forem identificados interferências ou ruídos no plano de comunicação, os problemas deverão ser avaliados e ações de correção e alinhamento deverão ser propostas para o bom andamento do projeto.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T.; CAMOES, M. R.; PANTOJA, M. J. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010

BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências no trabalho: uma análise da produção científica Brasileira**. Universidade corporativa Banco do Brasil e Fundação Getúlio Vargas. 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/epsic/a/M6mKhjCcWBQZ9jKZhxC4jzN/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em 27/11/2021

BRASIL. **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3>. Acesso em 27/11/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier, 9ª Reimpressão. 2004

ENDEAVOR. **Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/entenda-matriz-swot/>. Acesso em 02/12/2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. ERA – Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 1, FGV EAESP. 2004.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC, (2020). PDI – 2020-2024. **Painel de Indicadores Estratégicos** - Disponível em: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/981218b6-47bb-4db7-9b89-c9fbdc14a603/page/VMkrB?s=v6phwR90vl8> Acesso em: 27 nov.2021.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC, (2020). PDI – 2020-2024. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC** - Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024> Acesso em: 27 nov.2021.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências** / Fernanda Marques - Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MONTES, Eduardo. **Premissas de um projeto.** Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/premissas-de-um-projeto>. Acesso em 02/12/2021

RODRIGUES, Viviane. **Por que é importante conhecer os stakeholders da sua empresa?.** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/o-que-sao-stakeholders/>. Acesso em: 02/12/2021

ROSSETTI, Gabriel. **Aprenda a usar o Radar Chart para melhorar a performance da empresa.** Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-radar-chart>. Acesso em 02/12/2021.