Revista Ciências do Unifadap
ISSN 2674-6158 (online) · v. 1, n. 9, dez. 2026
https://revistas.fadap.br/ciencias

ARTIGO

A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DA ALTA PAULISTA: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

THE IMPORTANCE OF COMPETENCY MAPPING IN A FOOD INDUSTRY IN THE ALTA PAULISTA REGION: PRELIMINARY DIAGNOSIS

Luiz Fernando Gamba Zancopé[1]
[1] Bacharel em Redes de Computadores. Pós graduando no MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Unimar. E-mail: lfzancope@hotmail.com.

Edrei Daniel Vieira[2]
[2] Teólogo. Mestre em Teologia. Docente do Curso de Teologia da Universidade de Marília. E-mail: pastoredrei@gmail.com.

Adriano Matilha[3]
[3] Filósofo. Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento. Docente do curso de Teologia da Universidade de Marília. E-mail: omatilha@gmail.com.

Henrique Lacerda Nieddermeyer[4]
[4] Administrador. Mestre em Gestão do Conhecimento. Doutor em Direito. Docente da Universidade de Marília. E-mail: henriquelacerda@unimar.br.

RESUMO

Este artigo analisa a importância do mapeamento de competências em uma indústria de alimentos de porte médio situada na região da Alta Paulista, no oeste do estado de São Paulo. A problemática central reside na ausência de instrumentos formais que permitam identificar quais competências a organização requer e quais estão disponíveis em seu quadro funcional, situação que compromete decisões de treinamento, alocação e sucessão. O objetivo geral consiste em descrever como o mapeamento de competências pode subsidiar a gestão de pessoas nessa indústria; os objetivos específicos buscam identificar as competências requeridas pelas sete áreas que compõem sua estrutura, verificar as lacunas existentes e propor ações de desenvolvimento prioritárias. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, por meio de estudo de caso único, combinando revisão bibliográfica, análise documental, entrevistas semiestruturadas com gestores e observação direta das rotinas produtivas, com tratamento dos dados por análise de conteúdo. O diagnóstico preliminar identifica uma organização com estrutura funcional definida em produção, empacotamento, qualidade e boas práticas, manutenção, logística e estoque, utilidades e administrativo-financeiro, mas sem práticas formalizadas de gestão de pessoas: não há descrição de cargos padronizada, plano de treinamento estruturado nem critério documentado de progressão. A organização iniciou a estruturação de plano de carreira, plano de treinamento e descrição de cargos, com implantação prevista para janeiro de 2027. Os achados indicam que o mapeamento de competências pode fundamentar essa implantação, ao evidenciar as competências críticas de cada área, reduzir a dependência de pessoas-chave e orientar a priorização de investimentos em capacitação. Conclui-se que o mapeamento constitui instrumento de gestão estratégica e não apenas registro burocrático de cargos, contribuindo para a competitividade da indústria de alimentos na região.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; gestão por competências; mapeamento de competências.

ABSTRACT

This article analyzes the importance of competency mapping in a medium-sized food industry located in the Alta Paulista region, in the western part of the state of São Paulo, Brazil. The central issue lies in the absence of formal instruments to identify which competencies the organization requires and which are available

among its employees, a situation that compromises training, workforce allocation, and succession decisions. The general objective is to describe how competency mapping can support people management in this industry. The specific objectives aim to identify the competencies required by the seven departments that make up its organizational structure, assess existing competency gaps, and propose priority development actions. The research adopts a qualitative approach, with an exploratory and descriptive design, through a single case study combining a literature review, document analysis, semi-structured interviews with managers, and direct observation of production routines, with data analyzed through content analysis. The preliminary diagnosis identifies an organization with a well-defined functional structure comprising production, packaging, quality and good manufacturing practices, maintenance, logistics and inventory, utilities, and administrative-financial departments, but without formalized people management practices: there are no standardized job descriptions, structured training plans, or documented career progression criteria. The organization has begun developing a career plan, a training plan, and job descriptions, with implementation scheduled for January 2027. The findings indicate that competency mapping can provide a foundation for this implementation by identifying the critical competencies required in each department, reducing dependence on key personnel, and guiding the prioritization of investments in professional development. It is concluded that competency mapping constitutes a strategic management tool rather than merely a bureaucratic record of job positions, contributing to the competitiveness of the food industry in the region.

Keywords: organizational diagnosis; competency-based management; competency mapping.

1 INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos ocupa posição central na economia da região da Alta Paulista, tanto pela geração de empregos quanto pelo encadeamento com a produção agrícola e com o comércio local. Esse segmento apresenta características que o distinguem de outros ramos industriais: trabalha com matéria-prima perecível, opera sob normas sanitárias rigorosas, exige rastreabilidade dos lotes e depende de equipes capazes de manter padrões estáveis de qualidade em turnos contínuos. Tais características transferem para as pessoas uma parcela significativa do desempenho operacional, porque a conformidade dos produtos depende diretamente de quem executa os processos.

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas deixou de ser tratada como atividade administrativa de controle e passou a ser discutida como função estratégica. Nessa mudança de perspectiva, a noção de competência ganhou espaço: em lugar de descrever apenas cargos e tarefas, as organizações passaram a identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que os resultados sejam alcançados, compreendendo competência como a capacidade de mobilizar saberes em situações concretas de trabalho. O mapeamento de competências surge, nesse contexto, como o instrumento que torna essa discussão operacional, ao evidenciar o que a organização precisa e o que ela efetivamente possui.

A natureza do problema que orienta este estudo é prática e recorrente em empresas de porte médio: decisões de treinamento, promoção e contratação tendem a ser tomadas com base na percepção dos gestores, sem um referencial comparativo formal. Quando esse referencial não existe, investimentos em capacitação podem priorizar competências de baixo impacto, funções críticas podem ficar dependentes de poucos profissionais e a sucessão de lideranças torna-se improvisada. Em uma indústria de alimentos, esse desequilíbrio tem consequências diretas sobre a qualidade do produto e sobre o cumprimento de exigências sanitárias.

A escolha do tema justifica-se pela aproximação entre um campo teórico consolidado e uma realidade produtiva concreta da região. A Alta Paulista reúne municípios com forte presença de agroindústrias e de indústrias de transformação de pequeno e médio porte, muitas delas familiares e em processo de profissionalização da gestão. Nelas, os sistemas de gestão de pessoas costumam ser simplificados, o que amplia a distância entre o discurso sobre competências e a prática cotidiana. Estudos recentes sobre o agronegócio brasileiro registram lacuna entre as exigências tecnológicas do mercado e a qualificação da mão de obra disponível, agravada pela migração de jovens para áreas urbanas, o que torna o problema ainda mais sensível em regiões cujo desenvolvimento depende da agroindústria. Estudar essa distância em um caso específico permite compreender como instrumentos formais podem ser adaptados a estruturas enxutas, sem gerar burocracia incompatível com a rotina produtiva.

Espera-se, com o estudo, contribuir em três frentes. A primeira é acadêmica, ao discutir a aplicação do mapeamento de competências em contextos industriais de pequeno e médio porte, que, na literatura consultada para este estudo, recebem menor atenção do que as grandes organizações e o setor público. A segunda é gerencial, ao oferecer um percurso metodológico replicável para identificar lacunas e priorizar ações de desenvolvimento. A terceira é regional, ao evidenciar como a qualificação da mão de obra pode sustentar a competitividade das indústrias de alimentos da Alta Paulista e fortalecer o vínculo entre as empresas e as instituições de formação profissional presentes nos municípios.

O objetivo geral é descrever como o mapeamento de competências pode subsidiar a gestão de pessoas em uma indústria de alimentos da região da Alta Paulista. Como objetivos específicos, pretende-se identificar as competências requeridas pelas sete áreas que compõem a estrutura da organização, a saber, produção, empacotamento, qualidade e boas práticas, manutenção, logística e estoque, utilidades e administrativo-financeiro; verificar as lacunas entre competências requeridas e competências disponíveis; e propor ações de desenvolvimento prioritárias, com base nos resultados encontrados. Para tanto, o artigo apresenta o referencial teórico sobre gestão por competências, os procedimentos metodológicos adotados, a caracterização da organização e do setor, a análise preliminar dos dados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No que se refere à origem do mapeamento de competências no ambiente de trabalho, a temática ganhou impulso com a crítica aos testes de inteligência como critério único de previsão de desempenho, que deslocou a atenção para a observação do comportamento efetivo no trabalho (McClelland, 1973). Na literatura organizacional, o conceito se consolidou a partir de duas contribuições complementares: a perspectiva estratégica, que situa as competências essenciais como fonte de vantagem competitiva da organização (Prahalad; Hamel, 1990), e a perspectiva individual, que analisa como conhecimentos, habilidades e atitudes se articulam na ação profissional.

Fleury e Fleury (2001) sintetizam esse percurso ao definir competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor à organização e ao indivíduo. A definição destaca três elementos

que se repetem na literatura: a mobilização de recursos em situação concreta, o vínculo com o resultado e o reconhecimento social do desempenho. Não se trata, portanto, de um estoque de diplomas ou de tempo de casa, mas da capacidade demonstrada de agir diante de situações reais. Na mesma direção, os autores associam a competência à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para responder com pertinência e eficácia a situações de trabalho, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury; Fleury, 2001).

Zarifian (2003) acrescenta a dimensão da iniciativa e da responsabilidade diante de eventos imprevistos, argumentando que a competência se manifesta precisamente quando o procedimento padrão não é suficiente. Le Boterf (2003) reforça essa leitura ao tratar a competência como resultado da combinação de recursos pessoais e do ambiente, e não como atributo isolado do trabalhador. Em ambos os casos, a competência se constrói na prática e depende das condições oferecidas pela organização para que o profissional possa agir. Revisões teóricas recentes reafirmam que a competência se constitui na articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados em contexto de trabalho, e não como atributo isolado do indivíduo (Martins, 2026).

Na gestão de pessoas, esse conjunto de ideias se traduz em modelos que articulam competências organizacionais, funcionais e individuais. Pontes (2019) observa que a noção de competência desloca o foco do cargo para a pessoa, sem abandonar as exigências da estrutura produtiva: o que se avalia passa a ser a capacidade de entregar resultados em determinado contexto, e não apenas o cumprimento formal de atribuições descritas. Chiavenato (2025) situa o mapeamento nesse arranjo como etapa de diagnóstico, anterior aos processos de treinamento, avaliação e remuneração. A coerência entre essas etapas é o que permite que o discurso sobre competências se converta em decisões concretas de gestão.

Binotto et al. (2026), ao analisarem o perfil profissional exigido no agronegócio, mostram que parcela relevante das competências se desenvolve no aprendizado informal, pela prática e pela observação do trabalho, o que limita a pretensão de descrevê-las integralmente em formulários. O alerta é pertinente em ambientes industriais, nos quais o saber fazer se constrói na operação diária dos equipamentos.

O mapeamento de competências consiste na identificação e na descrição das competências relevantes para a organização, acompanhada da verificação do grau em que elas estão presentes nos profissionais. Brandão (2012) organiza o processo em etapas que se iniciam pela definição das competências organizacionais e avançam para a identificação das competências individuais, a avaliação dos níveis de domínio e a formulação de planos de desenvolvimento. O autor destaca que diferentes técnicas podem ser combinadas, conforme o porte da empresa e a disponibilidade de informações.

Entre as técnicas mais utilizadas estão a análise documental de descrições de cargo e de registros de treinamento, a entrevista com gestores e ocupantes dos cargos, o grupo focal, a observação direta do trabalho e a aplicação de questionários estruturados. A escolha da técnica condiciona o tipo de resultado obtido: a entrevista capta a percepção dos gestores sobre o que é esperado, enquanto a observação revela o que efetivamente ocorre na execução das tarefas. A

triangulação entre fontes distintas reduz o risco de descrições genéricas, descoladas da realidade operacional.

Um dos desdobramentos práticos do mapeamento é a construção da matriz de competências, instrumento que relaciona competências, níveis de domínio esperados e níveis observados, evidenciando as lacunas existentes. Brandão (2012) ressalta que a lacuna, ou gap de competência, é o elemento que orienta a ação: sem essa comparação, o mapeamento se reduz a um inventário descritivo, sem consequências para a gestão. Führ (2026), em revisão integrativa sobre o tema, confirma que a matriz se consolidou como instrumento que conecta recrutamento, formação, avaliação de desempenho e promoção, o que reforça sua função articuladora dentro da gestão de pessoas.

A literatura também adverte sobre limites. Mapeamentos conduzidos apenas por formulários padronizados tendem a produzir listas extensas e pouco utilizáveis; por outro lado, processos excessivamente detalhados mostram-se inviáveis em organizações com equipes reduzidas. Brandão (2012) aponta o equilíbrio entre profundidade e aplicabilidade como condição para que o instrumento seja incorporado à rotina da organização, e não abandonado após a primeira versão. Em organizações de pequeno e médio porte, a recomendação recorrente é começar pelas funções críticas, aquelas cuja falha compromete o resultado, e ampliar o escopo de forma gradual.

2.1 Competências e desempenho na indústria de alimentos

A indústria de alimentos combina características de produção contínua e de forte regulação sanitária. Boas práticas de fabricação, análise de perigos e pontos críticos de controle, rastreabilidade de lotes e controle de temperatura são exigências que se convertem em comportamentos esperados dos trabalhadores (Brasil, 2002; Gomes et al., 2026). Nesse setor, uma falha individual raramente permanece isolada: ela pode comprometer um lote inteiro, gerar recolhimento de produto, afetar a reputação da marca e provocar sanções administrativas. Gomes et al. (2026) mostram que a eficácia desses sistemas depende da implementação integrada das boas práticas, dos procedimentos operacionais padronizados e dos requisitos da norma ISO 22000, o que exige pessoal capacitado para executar e registrar cada etapa do processo.

Essa configuração faz com que as competências técnicas, como operação de equipamentos, higienização, registro de dados de processo e leitura de parâmetros, coexistam com competências comportamentais, como atenção aos detalhes, disciplina no cumprimento de procedimentos, comunicação em turnos e disposição para reportar desvios. A dimensão gerencial, por sua vez, concentra-se na capacidade de coordenar equipes em regime de turnos e de traduzir exigências normativas em rotinas executáveis. Os sistemas de gestão da segurança de alimentos reforçam essa exigência ao demandar evidências documentadas de treinamento e de competência para as funções que afetam a inocuidade do produto (ABNT, 2019).

Empresas de pequeno e médio porte do setor enfrentam dificuldades específicas para formalizar esse quadro. A proximidade entre gestores e operadores favorece a transmissão informal de conhecimento, mas também torna o funcionamento da produção dependente de pessoas-chave. Quando um profissional experiente se desliga, a competência construída ao longo

de anos não se transfere automaticamente. O mapeamento, nesse cenário, cumpre a função de tornar explícito aquilo que estava apenas na prática e de permitir que o conhecimento circule.

Há ainda uma dimensão temporal que afeta o setor. A sazonalidade da matéria-prima, a variação de demanda por linhas de produto e a entrada de novas exigências de clientes institucionais alteram, com frequência, o conjunto de competências requeridas. Um mapeamento atualizado permite que a organização perceba essas mudanças antes que se convertam em problemas de qualidade ou de produtividade, funcionando como instrumento de acompanhamento e não como fotografia estática do quadro funcional.

2.2 O mapeamento como instrumento de competitividade regional

Em regiões cuja economia se apoia na agroindústria, a qualificação da mão de obra influencia diretamente a capacidade das empresas de atender padrões de qualidade exigidos por clientes institucionais e por mercados mais distantes. A existência de um referencial de competências permite dialogar com instituições de ensino e de formação profissional, orientando a oferta de cursos para demandas reais e não para suposições. Esse diálogo é particularmente relevante em regiões de porte médio, nas quais a oferta de formação técnica tende a ser limitada e generalista.

Do ponto de vista interno, o mapeamento sustenta decisões de recrutamento, avaliação de desempenho, plano de carreira e sucessão. Do ponto de vista estratégico, permite identificar quais competências são críticas para a diferenciação da empresa e quais podem ser contratadas externamente sem prejuízo. Essa distinção evita que a organização tente desenvolver internamente tudo o que necessita, dispersando recursos escassos, e ajuda a definir prioridades de investimento em capacitação.

Nesse cenário, o mapeamento contribui para a retenção de profissionais. Quando o trabalhador percebe que existe um percurso claro de desenvolvimento, com critérios explícitos de progressão, a decisão de permanecer deixa de depender apenas de salário. Em um mercado de trabalho regional restrito, no qual as alternativas de emprego são poucas e a rotatividade qualificada é custosa, esse aspecto tem efeito direto sobre a continuidade da produção e sobre a preservação do conhecimento acumulado.

Binotto et al. (2026) acrescentam a esse quadro a dimensão do perfil exigido: no agronegócio, as competências requeridas passam a combinar atributos técnicos, digitais e comportamentais, combinação que a formação técnica disponível na região não acompanha no mesmo ritmo. A mesma lógica se aplica às indústrias de transformação que mantêm vínculo com a produção primária, caso das indústrias de alimentos da Alta Paulista.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, na forma de estudo de caso único. A escolha se justifica pela natureza do objeto: compreender como o mapeamento de competências se aplica a uma realidade organizacional específica exige atenção ao contexto, aos processos de trabalho e às percepções dos envolvidos, aspectos que não se captam adequadamente por instrumentos padronizados de larga escala (Gil, 2019).

O estudo organiza-se em duas etapas. A etapa preliminar, apresentada neste artigo, apoia-se na revisão bibliográfica, na caracterização da organização e no levantamento inicial sobre a gestão de pessoas. A etapa de campo, composta pelas entrevistas e pela observação direta, terá seus dados consolidados em momento posterior.

Quanto aos meios, o estudo combina quatro procedimentos. A pesquisa bibliográfica sustenta a construção do referencial teórico, a partir de obras e artigos sobre gestão por competências e sobre o setor de alimentos. A pesquisa documental examina descrições de cargo, organogramas, registros de treinamento, procedimentos operacionais e documentos de boas práticas de fabricação fornecidos pela empresa. A entrevista semiestruturada será aplicada a gestores das sete áreas da organização (produção, empacotamento, qualidade e boas práticas, manutenção, logística e estoque, utilidades e administrativo-financeiro), com roteiro organizado em três blocos: processos sob responsabilidade da área, competências exigidas para a execução desses processos e dificuldades recorrentes observadas nas equipes. A observação direta, com registro em diário de campo, acompanhará rotinas produtivas e permitirá confrontar o discurso dos gestores com a prática.

O universo do estudo é a organização analisada, designada neste artigo como Indústria Alimentícia Alfa, com sede na região da Alta Paulista, no oeste do estado de São Paulo. A identificação foi omitida por acordo de confidencialidade, preservando-se as características relevantes para a análise. Os sujeitos da pesquisa são os gestores das áreas de produção, empacotamento, qualidade e boas práticas, manutenção, logística e estoque, utilidades e administrativo-financeiro, além de profissionais indicados por eles como referência técnica, selecionados por critério de intencionalidade, considerando tempo de atuação e responsabilidade sobre processos críticos. O número de participantes será definido conforme a saturação das informações obtidas, critério usual em pesquisas qualitativas.

O tratamento dos dados seguirá a análise de conteúdo em três etapas, quais sejam, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com inferência e interpretação (Bardin, 2011). As categorias de análise são definidas a priori a partir do referencial teórico, abrangendo competências técnicas, comportamentais e gerenciais, e complementadas por categorias emergentes do material coletado. A sistematização ocorrerá em uma matriz de competências por área, na qual cada competência será descrita, associada ao nível de domínio esperado e comparada ao nível observado, gerando a indicação da lacuna e da ação correspondente.

Como delimitação, o estudo não pretende medir desempenho financeiro nem estabelecer relações de causalidade entre competência e resultado econômico. Também não se propõe a esgotar o conjunto de competências da organização, mas a identificar aquelas consideradas críticas pelos sujeitos e pelos documentos analisados. A validade dos achados está, portanto, vinculada ao contexto do caso, o que é coerente com o método adotado e com o caráter preliminar desta análise.

Aspectos éticos são observados por meio de autorização formal da organização, consentimento informado dos participantes e garantia de anonimato, com uso de designações genéricas para pessoas, setores sensíveis e dados que possam identificar a organização. Os

registros da observação e as transcrições das entrevistas permanecem sob guarda do pesquisador e são utilizados exclusivamente para os fins deste estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SETOR

A organização estudada neste artigo, designada Indústria Alimentícia Alfa, atua na transformação de alimentos e é de porte médio, com sede na região da Alta Paulista, no oeste do estado de São Paulo. A organização emprega entre 81 e 150 colaboradores, faixa que a situa como média empresa e que implica a existência de estruturas de coordenação formalizadas, ainda que enxutas.

A estrutura funcional está organizada em sete áreas. A produção responde pela transformação da matéria-prima e pela execução dos processos produtivos. O empacotamento constitui área própria, responsável pela embalagem, rotulagem e liberação do produto acabado, função que, em fábricas de menor porte, costuma estar subordinada à produção, mas que aqui se separa em razão da exigência de conformidade de rotulagem e de controle de integridade da embalagem. A qualidade e boas práticas concentra o controle dos parâmetros de processo, a verificação das condições higiênico-sanitárias e a documentação exigida pelos sistemas de gestão da segurança de alimentos. A manutenção assegura a disponibilidade dos equipamentos e responde pela manutenção preventiva e corretiva das linhas. A logística e estoque administra a entrada de insumos, a guarda e a expedição, atividades críticas em ambiente que opera com matéria-prima perecível. O administrativo-financeiro concentra compras, faturamento, custos e pessoal. As utilidades, por fim, respondem pelo suprimento de vapor, de refrigeração e de ar comprimido, por meio da operação da caldeira, do chiller e dos compressores.

A existência de uma área específica de utilidades tem consequência analítica relevante para este estudo. Caldeira, chiller e compressores são sistemas de suporte dos quais depende a totalidade da produção: sem vapor, sem refrigeração ou sem ar comprimido, as linhas param. Diferentemente de outras áreas, cuja falha afeta um lote ou uma etapa, a falha em utilidades interrompe a operação como um todo. A competência técnica concentrada nessa área é, portanto, crítica para a continuidade do negócio, o que reforça a necessidade de mapeá-la e de prever substitutos para seus ocupantes.

4.1 A situação atual da gestão de pessoas

O levantamento preliminar indica que a organização não dispõe de práticas formalizadas de gestão de pessoas. Não há descrição de cargos padronizada, plano de treinamento estruturado nem critério documentado de progressão. A alocação de pessoas, a promoção e a avaliação de desempenho ocorrem por decisão direta da liderança de cada área, apoiada no conhecimento cotidiano das equipes e na observação do trabalho.

Essa configuração não deve ser lida como ausência de gestão, mas como gestão apoiada em conhecimento tácito. Em estruturas de porte médio, a proximidade entre gestores e operadores permite avaliar o domínio das tarefas pela convivência diária, dispensando instrumentos formais. O limite dessa prática aparece quando o conhecimento precisa ser comunicado a terceiros, utilizado como critério de promoção comparável entre áreas ou transferido para novos liderados.

A organização iniciou o processo de estruturação de três instrumentos: plano de carreira, plano de treinamento e descrição de cargos, com implantação prevista para janeiro de 2027. Esse estágio é particularmente favorável à pesquisa, porque situa o estudo no momento anterior à formalização. O diagnóstico realizado antes da implantação tem função prospectiva: permite que as competências requeridas sejam identificadas a partir dos processos reais, e não a partir de modelos genéricos importados de outras organizações, além de permitir que os instrumentos sejam desenhados já articulados entre si.

4.2 Produtos, mercado e relacionamentos comerciais

A organização produz exclusivamente massas secas, em três formatos principais: espaguete, parafuso e penne. A especialização em um único segmento tem consequência direta sobre o perfil de competências requerido. Diferentemente de fábricas que operam linhas diversificadas, com massas frescas, recheadas ou instantâneas, a organização concentra seus processos em etapas estáveis e repetíveis: mistura, extrusão, secagem, resfriamento e empacotamento. Essa estabilidade favorece a padronização e permite que o domínio técnico se aprofunde, mas cria dependência em relação a um número reduzido de parâmetros críticos, sobretudo os de secagem, cuja variação afeta a qualidade do lote de forma dificilmente reversível.

A distribuição ocorre por quatro canais. O varejo, representado por supermercados e mercearias, responde pela venda ao consumidor final e exige atendimento ágil, reposição frequente e adequação às exigências de cada rede. O atacado e os distribuidores respondem por volumes maiores, com negociação de prazo, preço e logística. As licitações e o fornecimento para merenda escolar constituem canal de natureza distinta: a venda depende de habilitação documental, comprovação de conformidade sanitária e cumprimento de prazos definidos em edital, o que transfere para a área administrativa e para a qualidade um conjunto de competências que os demais canais não exigem na mesma intensidade. Há, ainda, a produção por terceirização, na qual a organização fabrica para marcas de terceiros, o que implica operar segundo especificação do contratante, submeter-se a auditorias externas e manter padrões de rastreabilidade compatíveis com as exigências do cliente.

A combinação desses canais produz um efeito relevante sobre a gestão de competências. A mesma estrutura fabril precisa atender, simultaneamente, à lógica de custo e velocidade do atacado, à lógica de exposição e marca do varejo, à lógica de conformidade documental das licitações e à lógica de especificação técnica da terceirização. Cada uma dessas lógicas exige comportamentos distintos das equipes, sobretudo nas áreas de qualidade, logística e administrativo-financeiro. Uma falha de rastreabilidade que passaria despercebida no varejo pode gerar inelegibilidade em licitação ou perda de contrato de terceirização.

Os fornecedores de matéria-prima dividem-se entre agentes de outros estados, que respondem pelo suprimento principal de sêmola e insumos, e cooperativas agrícolas, que complementam o abastecimento. A dependência de fornecedores distantes amplia a necessidade de planejamento de compras e de controle de prazo, porque a reposição não é imediata e a interrupção de suprimento paralisa a linha. Nesse arranjo, competências ligadas à negociação, ao acompanhamento de prazos e à previsão de demanda deixam de ser atributos acessórios da área de logística e passam a ser condição de continuidade operacional.

4.3 Inserção regional

A Alta Paulista compreende municípios do oeste do estado de São Paulo cuja economia mantém vínculo estreito com a agropecuária e com a transformação de produtos de origem animal e vegetal. A proximidade com a produção primária reduz custos logísticos e favorece a instalação de unidades de beneficiamento, ao mesmo tempo em que expõe as empresas à sazonalidade de oferta e à variação de preços da matéria-prima. Nesse arranjo, a eficiência operacional e a qualidade dependem, em grande medida, da qualificação das equipes locais.

A disponibilidade de mão de obra qualificada constitui ponto crítico. A oferta de formação técnica na região tende a se concentrar em cursos de caráter geral, o que exige das empresas esforços próprios de capacitação. Esse cenário reforça a utilidade de um referencial de competências que permita às organizações identificar necessidades específicas e dialogar com instituições de ensino de forma objetiva.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise preliminar parte de três eixos definidos no referencial teórico. O primeiro verifica se a organização dispõe de competências descritas formalmente, e não apenas de atribuições registradas em contratos. O segundo examina a correspondência entre o que os gestores esperam das equipes e o que os processos documentados exigem, identificando divergências que indicam exigências tácitas não formalizadas. O terceiro compara competências requeridas e competências observadas, produzindo o conjunto de lacunas que orientará as ações de desenvolvimento.

A interpretação apoia-se na distinção entre competências técnicas, comportamentais e gerenciais. As competências técnicas concentram-se nas áreas de produção, empacotamento, qualidade e manutenção, nas quais a conformidade sanitária e a estabilidade dos processos dependem de domínio operacional específico, e nas utilidades, cuja falha interrompe a operação como um todo. As comportamentais atravessam todas as áreas, com destaque para disciplina procedimental, atenção a detalhes e comunicação entre turnos. As gerenciais aparecem na coordenação de equipes e na tradução de normas em rotinas, função que, em estruturas enxutas, costuma ser acumulada por profissionais com formação predominantemente técnica.

A sistematização proposta organiza o levantamento em uma matriz por área, na qual cada competência é descrita, associada ao nível de domínio esperado e comparada ao nível observado. As sete áreas que compõem a estrutura da organização, entre elas empacotamento e utilidades, formam o escopo, por concentrarem os processos que afetam diretamente a inocuidade e a disponibilidade do produto. A matriz deve ser preenchida com o material coletado, servindo como registro de referência para os ciclos seguintes de avaliação.

5.1 Identificação de lacunas

O diagnóstico preliminar indica três tendências, que deverão ser confirmadas com o material das entrevistas e da observação direta. A primeira é a informalidade do mapeamento: as competências esperadas existem na prática dos gestores, mas raramente estão descritas de modo comparável entre áreas. A segunda é a concentração de competências críticas em poucos profissionais, o que amplia a vulnerabilidade operacional diante de afastamentos e

desligamentos. A terceira é a priorização de treinamentos por urgência imediata, e não por criticidade, o que tende a perpetuar lacunas estruturais enquanto resolve demandas pontuais.

A informalidade tem origem compreensível. Em organizações desse porte, o gestor conhece pessoalmente sua equipe e consegue avaliar o domínio das tarefas pela observação cotidiana, dispensando instrumentos formais. O problema surge quando esse conhecimento precisa ser comunicado a terceiros, utilizado em decisões de promoção ou transferido para novos liderados. Sem registro, a avaliação fica sujeita à memória e à percepção individual, o que dificulta a comparação entre áreas e a justificação de investimentos em capacitação.

A concentração de competências críticas, por sua vez, manifesta-se na dependência de poucos profissionais para a execução de tarefas que exigem experiência acumulada, como ajuste de equipamentos, identificação de desvios de processo e resolução de não conformidades. Quando esses profissionais se ausentam, a produção perde ritmo ou recorre a improvisos que comprometem a padronização. O mapeamento evidencia essas dependências ao registrar quais competências estão disponíveis em apenas um ocupante, permitindo planejar a formação de substitutos.

A priorização por urgência decorre da ausência de critério objetivo. Na falta de uma matriz que indique as lacunas mais críticas, o treinamento tende a ser acionado por demandas visíveis, como a introdução de um novo equipamento ou a ocorrência de um desvio, e não por análise de risco. O resultado é um conjunto de ações dispersas, cujo efeito agregado sobre o desempenho é difícil de mensurar.

A informalidade corresponde ao que Brandão (2012) descreve como etapa não realizada do processo, na qual a organização reconhece a importância das competências sem construir o referencial que permitiria compará-las. A concentração de competências remete à discussão de Le Boterf (2003) sobre a competência como resultado da combinação entre recursos pessoais e condições organizacionais: quando as condições dependem de um único profissional, o conhecimento permanece individual e não se converte em capacidade organizacional.

Na organização estudada, essa articulação ainda não existe em bases formais. Pontes (2019) observa que descrição de cargos, avaliação de desempenho, estrutura salarial e planos de carreira formam um conjunto articulado, no qual a alteração de um elemento sem os demais compromete a coerência do sistema. O diagnóstico preliminar, descrito na seção 4.1, confirma a ausência de práticas estruturadas: a promoção e a alocação ocorrem por avaliação direta da liderança, apoiada no conhecimento cotidiano da equipe. O efeito é um desalinhamento entre o que a organização afirma valorizar e o que efetivamente reconhece, situação que desestimula o desenvolvimento e favorece a saída dos profissionais mais qualificados, justamente aqueles cuja competência é mais difícil de repor no mercado regional.

A priorização por urgência, por sua vez, reflete a ausência de alinhamento entre as competências organizacionais e as ações de desenvolvimento. Sem esse alinhamento, o plano de treinamento deixa de ser instrumento de estratégia e passa a funcionar como resposta a incidentes. Chiavenato (2025) observa que a gestão por competências só se sustenta quando integrada ao planejamento da organização, o que confirma a leitura de que o mapeamento isolado não produz efeito duradouro. Santos Junior e Ibiapina (2026) acrescentam advertência

pertinente a esse arranjo: o modelo enfrenta resistência quando as competências descritas não encontram correspondência nas práticas de gestão já existentes, o que tende a ocorrer justamente em organizações que iniciam a formalização sem rever os instrumentos anteriores.

A especificidade do setor de alimentos reforça essas conclusões. As exigências de boas práticas de fabricação e de gestão da segurança de alimentos convertem competências técnicas em requisito de conformidade, e não apenas em fator de produtividade (Brasil, 2002; ABNT, 2019). Nesse contexto, uma lacuna técnica não é apenas uma oportunidade de melhoria: é um risco sanitário que pode atingir consumidores e comprometer a operação. Essa característica eleva a prioridade do mapeamento em relação a outros setores industriais.

Pontes (2016) lembra que a avaliação por competências só produz efeito quando gera plano de ação com prazos e responsáveis. Do ponto de vista da gestão, a análise indica que o mapeamento produz três resultados imediatos. O primeiro é a possibilidade de priorizar investimentos em capacitação com base em lacunas identificadas, e não em solicitações isoladas. O segundo é a formalização de trilhas de desenvolvimento por área, com critérios explícitos de progressão. O terceiro é a redução da dependência de pessoas-chave, por meio do registro de conhecimentos críticos e da formação de substitutos para funções sensíveis.

Como limitação desta etapa, os resultados ainda se apoiam em fundamentação teórica e em caracterização setorial, sem a consolidação dos dados de campo. A análise definitiva deverá confirmar, ajustar ou refutar as tendências aqui apresentadas, incorporando a percepção dos gestores, os registros documentais e a observação das rotinas produtivas. A triangulação entre essas fontes é o recurso previsto para conferir consistência às conclusões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo descrever de que maneira o mapeamento de competências pode subsidiar a gestão de pessoas em uma indústria de médio porte do setor de alimentos situada na região da Alta Paulista. A partir do diagnóstico preliminar realizado na Indústria Alimentícia Alfa, constatou-se que a ausência de instrumentos formais de gestão por competências gera uma dependência expressiva do conhecimento tácito e de profissionais-chave, transferindo o ônus das decisões de alocação, capacitação e progressão para a percepção imediata das lideranças.

No tocante ao primeiro objetivo específico: identificar as competências requeridas pelas sete áreas estruturais, a pesquisa evidenciou que a fabricação de massas secas exige uma combinação complexa de competências técnicas, comportamentais e gerenciais. Destacam-se o rigor necessário no controle de parâmetros críticos de processo (como a secagem), a estrita obediência às normas de boas práticas de fabricação nas áreas produtivas e de empacotamento, e a criticidade operacional dos sistemas de utilidades, cuja interrupção paralisa integralmente o fluxo fabril.

Em relação ao segundo objetivo específico, concernente à verificação das lacunas existentes, o diagnóstico revelou desalinhamentos expressivos entre o conhecimento prático acumulado e sua formalização institucional. A carência de descrições de cargos padronizadas e de matrizes de domínio acarreta uma priorização reativa de treinamentos, focada em urgências operacionais

pontuais em detrimento de demandas estruturais. Esse cenário amplia a vulnerabilidade da organização frente à rotatividade de pessoal e dificulta a comparabilidade de critérios para planos de carreira e sucessão.

No que tange ao terceiro objetivo específico: propor ações de desenvolvimento prioritárias, conclui-se que o processo de estruturação de plano de carreira, plano de treinamento e descrição de cargos, com implantação prevista para janeiro de 2027, encontra no mapeamento de competências um alicerce metodológico indispensável. A construção de matrizes de competência por área permite direcionar os investimentos em capacitação para as funções mais críticas, mitigar riscos de interrupção operacional e fundamentar critérios objetivos de progressão funcional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para preencher a lacuna literária referente à aplicação da gestão por competências em organizações industriais de médio porte e de âmbito regional. No plano gerencial, oferece um percurso prático e replicável que auxilia gestores a converterem exigências normativas e estratégicas em rotinas executáveis. Regionalmente, demonstra que a qualificação e o mapeamento da mão de obra fortalecem a competitividade das agroindústrias da Alta Paulista, estreitando o vínculo entre as demandas produtivas locais e as instituições de formação profissional.

Ressalta-se como limitação desta pesquisa o caráter preliminar do estudo de caso único e a restrição da análise ao escopo qualitativo, sem mensuração de impactos financeiros diretos. Sugere-se, para investigações futuras, a aplicação empírica integral da matriz de competências em ciclos de avaliação de desempenho pós-implantação, bem como a realização de estudos comparativos entre indústrias de alimentos de diferentes portes na mesma região.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 22000:2019**: sistemas de gestão da segurança de alimentos: requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos. Rio de Janeiro: ABNT, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BINOTTO, Erlaine *et al.* Perfil profissional no agronegócio: competências e qualificações para um mercado em transformação. **Extensão Rural**, Santa Maria, v. 35, p. 1-27, 2026. DOI: 10.5902/2318179693239.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Brasília: Anvisa, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2025.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

FÜHR, Grasiela Estanislaua Konescki. Gestão por competências na gestão de pessoas: contribuições, aplicações e desafios. **Lumen et Virtus**, [*S. l.*], v. 17, n. 64, 2026. DOI: 10.56238/levv17n64-038.

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

GOMES, Elienae da Silva *et al*. Gestão da segurança de alimentos na indústria de alimentos: programas, ferramentas e requisitos normativos. **Aurum Revista Multidisciplinar**, [*S. l.*], v. 2, n. 1, p. 1-18, 2026. DOI: 10.63330/armv2n1-015.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARTINS, Igor. Gestão por competências: propondo uma nova dimensão e a relação entre a construção epistemológica e suas abordagens. **Temática**, João Pessoa, v. 22, n. 2, p. 83-97, 2026. DOI: 10.22478/ufpb.1807-8931.2026v22n2.77935.

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos: avaliação por objetivos, competências e equipes. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

SANTOS JUNIOR, Valdeir Gomes dos; IBIAPINA, Iveltyma Roosemalen Passos. Gestão por competências no setor público brasileiro: desafios e possibilidades. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [*S. l.*], v. 3, n. 12, p. 1-25, 2026. DOI: 10.69807/2966-0785.2026.264.

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