

6. Produto Técnico-Tecnológico

No intuito de cumprir os requisitos que integram a elaboração da presente Dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Universidade de Brasília (UnB), é apresentada a proposição de um produto técnico-tecnológico, realizado com base nos resultados da pesquisa quali-quantitativa presente neste estudo e com base nos documentos institucionais da UnB e o Manual de Gestão por Competências do Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013).

A gestão por competências tem se destacado como uma estratégia fundamental para otimizar os desempenhos humano e organizacional, sendo o mapeamento de competências uma etapa crucial nesse processo. A literatura sobre comportamento organizacional ressalta a importância de desenvolver métodos científicos para aprimorar a gestão por competências, agregando valor ao negócio das organizações (Lira; Cavalcante, 2021).

Nesse cenário, a análise das competências das pessoas no trabalho ganha destaque como um diferencial estratégico, especialmente no contexto do serviço público. As transformações observadas nas últimas décadas nesse setor refletem a busca incessante por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade (Neiva, 2020; Misoczky, Abdala & Damboriarena, 2017).

Sob essa perspectiva, o Decreto nº 9.991/2019 da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) estabelece que a elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas no setor público deve ser precedida por um diagnóstico de competências, definido como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função (Brasil, 2019). Esse diagnóstico é fundamental, especialmente considerando que o planejamento nas instituições públicas é realizado para um ciclo de vários anos, impactando as competências em seus diferentes níveis e resultados do trabalho.

Essa ênfase na gestão por competências tem impulsionado a necessidade de mapear e compreender as competências necessárias para o desempenho eficaz no serviço público. Esse processo, conhecido como mapeamento de competências, visa identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes essenciais para o efetivo exercício das funções no contexto organizacional específico (Silva & Silva, 2018).

O mapeamento de competências, além de identificar lacunas entre as competências existentes e necessárias, proporciona informações valiosas sobre o perfil de conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores em relação às expectativas de suas funções (Coelho Júnior et al., 2018). Para Bahry e Tolfo (2004) competências mapeadas possibilitam constante monitoramento e revisão de processos organizacionais, tendo, portanto, grande aplicação prática por parte dos gestores organizacionais. Segundo Isidro Filho (2011), estudos realizados no Brasil, entre 1999 e 2010, indicam que o mapeamento de competências tem sido predominantemente utilizado para identificar competências individuais consideradas relevantes para as organizações. No entanto, a identificação de lacunas de competências permanece como uma área de pesquisa ainda pouco explorada no contexto científico nacional.

Deste modo, para que a Instituição seja capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, é necessário que seus colaboradores tenham competências em níveis condizentes ao que é esperado deles (Favorini, Silva & Crepaldi, 2014). Para que isso ocorra, é necessário diagnosticar ou mapear as competências (organizacionais e individuais), como também identificar as lacunas existentes entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos e ao desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização (Ramos et al., 2016). Quanto maior a lacuna, maior é a dificuldade da organização para garantir a eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

Diante do exposto, o presente PTT propõe relatar o mapeamento de competências profissionais de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES) da Universidade de Brasília (UnB). Para tanto, foram examinados dados acerca da realidade da Instituição quanto à elaboração de seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é delineado levando em conta, as diretrizes da PNDP que sugerem a relação de competências transversais, ou seja, comuns a todos os servidores públicos, definidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). No entanto, a UnB ainda não possui um mapeamento completo de suas competências específicas. Portanto, o objetivo desse mapeamento é contribuir para que a Instituição leve em consideração suas competências específicas na elaboração do seu PDP, alinhando-o ainda mais com as suas necessidades e particularidades.

Ademais, entendendo que as ações de desenvolvimento de pessoas no serviço público devem ser guiadas não apenas pelas competências transversais estabelecidas pela ENAP, o mapeamento de competências pela UnB é essencial para garantir que o PDP comporte de forma abrangente as necessidades de desenvolvimento dos servidores, alinhando-se com os objetivos estratégicos da universidade. Outrossim, espera-se que essas reflexões não apenas contribuam

para a melhoria das práticas organizacionais da Instituição em tela, mas também produza repertório para discussões em outras instituições públicas que enfrentam desafios similares em relação à gestão por competências, refletindo as complexidades enfrentadas por instituições públicas em todo o país (OCDE, 2010; Brasil, 2013; Camões e Meneses, 2016).

Esses desafios incluem desde a falta de um planejamento estratégico consistente na gestão de recursos humanos até a discrepância entre a concepção e a execução das políticas propostas (Moura & Souza, 2016; Fonseca et al., 2013). A falta de coordenação interna para uma implementação eficaz da gestão por competências também é uma dificuldade recorrente (Lima & da Silva, 2015; Alcântara, 2015).

Nessa ótica, o mapeamento de competências proposto no presente PTT foi elaborado a partir do Levantamento e Mapeamento de Competências e do Cálculo de Lacuna de Competências, corroborando com a elaboração do modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) constante na Tabela 17 a seguir

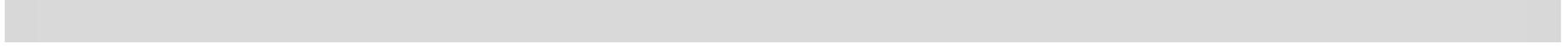
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI) PARA SERVIDORES TAES DA UNB

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um instrumento para apoiar o desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UnB. Ele medirá a autoavaliação de domínio e importância das competências transversais, essenciais para um serviço público de alto desempenho, conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Competências transversais são habilidades essenciais para um serviço público de alto desempenho que contribuem para a melhoria dos serviços prestados à sociedade, conforme definido pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Considerando o seu contexto de trabalho como servidor TAE da UnB, avalie cada competência transversal da lista a seguir de acordo com a importância e o seu domínio, usando uma escala de 1 a 7. Na escala de importância, 1 significa que a competência não é importante para o seu desempenho e 7 que é extremamente importante. Na escala de domínio, 1 significa que você não possui domínio da competência e 7 que você possui total domínio.

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		IMPORTÂNCIA							DOMÍNIO							CÁLCULO	RESULTADO
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	$L = I \times (8 - D)$	
1	Gestão de rotinas administrativas e de secretaria: Capacidade de planejar, coordenar e executar tarefas administrativas diversas a fim de garantir o pleno funcionamento do setor de trabalho.																
2	Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB: Capacidade de operar os sistemas de gestão universitária como SIGAA, SIPPOS, SIEX e SRH, dentre outros, para																



Sua aderência e potencial de contribuição ao campo da Administração, da Gestão Pública, da Psicologia Social e do Trabalho, do Comportamento Organizacional e áreas afins. Outrossim, o presente Produto Técnico Tecnológico (PTT) se alinha à busca incessante por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, característica essencial no contexto público, inclusive o universitário. A identificação e compreensão das competências necessárias para o desempenho eficaz no serviço público, como proposto neste estudo, refletem diretamente nos objetivos estratégicos da UnB, destacando a relevância e a aplicabilidade do mapeamento de competências como uma ferramenta essencial para aprimorar as práticas de gestão de pessoas na Instituição.

De acordo com as definições da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), produto técnico-tecnológico pode ser compreendido como o resultado palpável de uma atividade docente ou discente que pode ser realizado de forma individual ou em grupo, atendendo aos seguintes critérios: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade. Sendo assim, apresentam-se a seguir os requisitos da presente pesquisa:

a) Complexidade e Aderência

O modelo de PDI desenvolvido apresenta alta complexidade devido à integração de múltiplos elementos técnicos e analíticos. O cálculo das lacunas de competências é baseado em uma metodologia estruturada, utilizando três dimensões (Importância, Domínio e Frequência de Uso) com escalas quantitativas que permitem uma avaliação precisa e personalizada. Além disso, o modelo articula competências transversais propostas pela ENAP com as competências mapeadas na pesquisa, totalizando 18 competências estratégicas. Aderente à área de Administração Pública, o PTT contribui diretamente para a consolidação da gestão por competências, uma das linhas de atuação do MPA, e alinha-se à política nacional de desenvolvimento de pessoal no serviço público, reforçando o compromisso com o aprimoramento da eficácia administrativa.

b) Potencial Inovador

O modelo de PDI proposto inova ao associar a análise quantitativa das lacunas de competências com uma abordagem personalizada de desenvolvimento profissional. A ferramenta é intensiva no uso de conhecimentos inovadores, ao integrar o mapeamento de competências

comportamentais e técnicas específicas ao contexto universitário, extrapolando os parâmetros gerais estabelecidos pela ENAP. Essa inovação se reflete em um produto adaptável e replicável em diferentes instituições públicas, possibilitando a personalização de ações de capacitação e a formulação de estratégias alinhadas aos desafios institucionais contemporâneos.

c) Aplicabilidade

O modelo apresenta alta aplicabilidade potencial devido à sua estrutura modular e escalável, permitindo fácil adaptação para diferentes contextos organizacionais. Sua aplicabilidade realizada foi comprovada no contexto da Universidade de Brasília, onde o cálculo das lacunas de competências foi realizado com sucesso, oferecendo um diagnóstico detalhado para subsidiar ações de desenvolvimento. A replicação em outras instituições do setor público é viável, uma vez que o modelo utiliza parâmetros amplamente aceitos (competências transversais da ENAP) e uma metodologia que pode ser ajustada para contextos organizacionais variados.

d) Impacto Potencial:

O impacto potencial do modelo de PDI é significativo, pois possibilita que outras organizações públicas adotem a mesma metodologia para diagnosticar e reduzir lacunas de competências, promovendo um serviço público mais eficiente e alinhado às demandas da sociedade. O foco em competências transversais, como Inteligência Emocional, Adaptabilidade e Resolução de Problemas, promove melhorias tanto na qualidade dos serviços prestados quanto no clima organizacional.

Em termos de impacto realizado, no contexto da UnB, o modelo já demonstrou sua relevância ao orientar políticas de capacitação mais direcionadas, além de estimular uma cultura de autodesenvolvimento entre os servidores TAEs. Esse impacto pode ser ampliado para outros setores do serviço público, promovendo benefícios sociais e econômicos ao melhorar a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços públicos.

O modelo de PDI desenvolvido no presente estudo atendeu plenamente aos objetivos da pesquisa, proporcionando a identificação e o mapeamento detalhado de competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho eficaz dos servidores técnico-administrativos em

educação (TAEs) da Universidade de Brasília. As competências mapeadas foram articuladas às áreas temáticas do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), possibilitando uma integração metodológica consistente com as diretrizes institucionais de desenvolvimento de pessoal. Dessa forma, o modelo proposto representa uma ferramenta metodológica inovadora e estruturada, capaz de subsidiar ações voltadas ao fortalecimento das competências profissionais individuais dos servidores.

A partir das competências identificadas, o modelo de PDI se estabelece como um instrumento estratégico para consolidar a gestão por competências na Universidade. Os insumos apresentados oferecem uma base sólida para a formulação de avaliações de desempenho alinhadas às habilidades e conhecimentos específicos necessários para cada função, além de permitir a identificação precisa de lacunas de competências. Esse diagnóstico fundamenta o desenvolvimento de PDIs direcionados e eficazes, alinhados ao Plano de Gestão e Desempenho (PGD), contribuindo para o aprimoramento das capacidades dos servidores de forma contextualizada às demandas organizacionais.

Ademais, o planejamento das capacitações passa a ser orientado de maneira objetiva, com foco nas áreas que requerem maior desenvolvimento. Isso assegura que as intervenções sejam não apenas alinhadas às necessidades individuais e organizacionais, mas também potencialmente transformadoras para a gestão pública, em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Nesse sentido, o modelo de PDI com cálculo de lacunas de competências transversais reforça seu papel como alicerce estruturado para a melhoria contínua do desempenho e da capacitação no serviço público universitário.

Embora a pesquisa tenha enfrentado limitações quanto à abrangência da amostra, a representatividade dos dados coletados foi suficiente para validar o modelo e as conclusões. Reconhece-se que as competências mapeadas possuem relevância não apenas para os servidores TAEs da UnB, mas também para outros profissionais de instituições de ensino superior, sendo potencialmente aplicáveis em contextos organizacionais similares.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra e a inclusão de análises que explorem variáveis que influenciam a aquisição e aplicação de competências no ambiente

organizacional. Investigações sobre o impacto das interações sociais na disseminação e consolidação das competências identificadas também poderão ampliar o entendimento sobre a eficácia do modelo. Assim, o PDI proposto não só reforça as diretrizes institucionais de gestão de pessoas, mas também contribui para a evolução da gestão por competências no serviço público brasileiro.