

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

FRANCISCO JÚNIOR MACEDO DE CASTRO

**O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA
ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
(PDP): UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

João Pessoa

2025

FRANCISCO JÚNIOR MACEDO DE CASTRO

**O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA
ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
(PDP): UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissional do Programa de
Pós-Graduação em Gestão nas Organi-
zações Aprendentes da Universidade
Federal da Paraíba como requisito par-
cial para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Inovação em ges-
tão organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cassia
Faria Pereira

João Pessoa

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C355d Castro, Francisco Junior Macedo de.

O diagnóstico de competências como ferramenta para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) : um estudo na Universidade Federal da Paraíba / Francisco Junior Macedo de Castro. - João Pessoa, 2025. 230 f. : il.

Orientação: Rita de Cassia Faria Pereira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de competências - UFPB. 2. Desenvolvimento de pessoas. 3. Plano de Desenvolvimento de Pessoas. 4. Diagnóstico de competências. 5. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. I. Pereira, Rita de Cassia Faria. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.310.8:378.4(043)

Elaborado por Larissa Silva Oliveira de Mesquita - CRB-15/746



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO(A)
MESTRANDO(A) **FRANCISCO JUNIOR MACEDO DE CASTRO**, ALUNO
(A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE- CCSA/UFPB

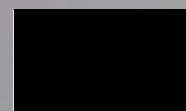
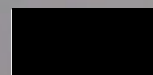
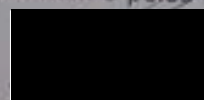
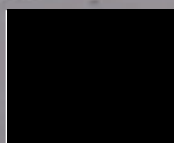
Aos 16 dias do mês de dezembro do ano de 2025, às 15h, na sala de Videoconferência do PPGOA, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do Mestrando (a) **FRANCISCO JUNIOR MACEDO DE CASTRO**, matrícula **20231021863**, intitulada: "**O Diagnóstico de competências como ferramenta para Elaboração de Plano de Desenvolvimento de pessoas(PDP): um Estudo na Universidade Federal da Paraíba(UFPB)**". Estavam presentes os(as) Professores(as) Doutores(as): **Rita de Cássia de Faria Pereira** – UFPB – Presidente(a)/orientador(a), **Wagner Junqueira de Araújo** – UFPB – Examinador(a) interno(a) e **Wagner Soares Fernandes dos Santos** – UFPB – Examinador(a) externo(a). O(A) Professor(a) **Rita de Cássia de Faria Pereira** – na qualidade de Orientador(a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao(a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o(a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o(a) Mestrando(a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo(a) Orientador(a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

☒Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações:

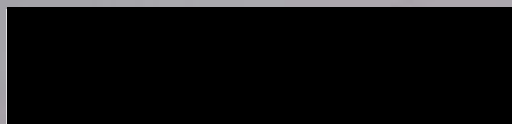
Retomando-se a sessão, o(a) Professor(a) **Rita de Cássia de Faria Pereira** apresentou o parecer da Banca Examinadora do(a) Mestrando(a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, **Déubia Souza Nascimento**, na qualidade de Técnico Administrativo do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.



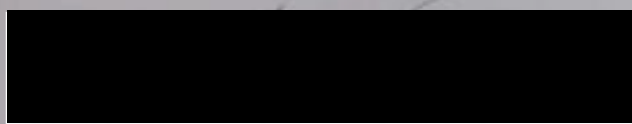
João Pessoa, 16 de dezembro de 2025



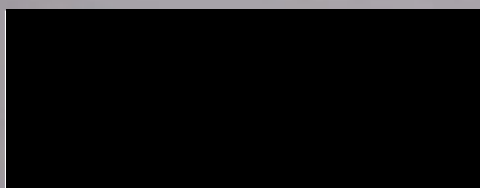
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E
APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



Rita de Cassia de Faria Pereira
Orientador(a)



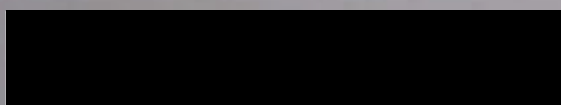
Wagner Soares Fernandes dos
Santos
Membro externo(a)



Wagner Junqueira de Araújo
Membro(a) interno(a)



FRANCISCO JUNIOR MACEDO DE
CASTRO
Mestrando(a)



Déubia Souza Nascimento
Técnica Administrativa do Curso

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, saúde e disposição que me sustentaram ao longo de toda esta caminhada.

Aos meus pais e meu amor pela compreensão, paciência e força mesmo com a distância presente neste período tão desafiador.

Aos colegas do curso pelos momentos de leveza durante o período de maratonas das disciplinas, pela amizade e pela parceria que tornaram a jornada mais leve e possível.

Aos professores das disciplinas do PPGOA, Wagner, Marckson, Rosilene Paiva, Gabriela, Edna Brennand, Claudialyne, Lucilene, Márcia Freire, Fatima Catão, Rilva Lopes e Álvaro Cavalcanti Filho, Pós-doutorando no PPGOA, pelos ensinamentos que ampliaram minha visão acadêmica e profissional.

À minha orientadora pela paciência e compreensão em razão das dificuldades enfrentadas na realização desta pesquisa, pelas orientações, incentivo e contribuições valiosas a esta pesquisa que deram direção e segurança ao desenvolvimento deste trabalho.

À banca de qualificação que contribuiu com aperfeiçoamento da proposta inicial, ampliando o escopo de análise deste estudo.

À coordenação do PPGOA Prof. Wagner Junqueira, Thales e Junielle pelo apoio contínuo em todas as etapas.

À Universidade Federal da Paraíba pela oportunidade de formação e desenvolvimento profissional.

À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas pelo apoio institucional, sobretudo, as servidoras da Divisão de Educação e Capacitação Profissional, Maryana, Renata, Márcia, Sueny, Clarissa e Rebeca pelo incentivo, contribuições e pelas condições que tornaram este estudo viável.

E a todos os demais servidores, especialmente aos colegas da PROGEP e AGPs Cijame, Karlene, Claudio, Fagner, Márcia, Guilherme, Lourival, Raiane, Tatiana que contribuíram na validação dos dados, e demais gestores que contribuíram direta e indiretamente para a construção e a execução desta pesquisa, deixo aqui minha sincera gratidão.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”.

(William Deming)

RESUMO

A pesquisa avalia o diagnóstico de competências como ferramenta estratégica para subsidiar a identificação e a priorização das necessidades de desenvolvimento na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Tem como finalidade aprimorar o processo de identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento do PDP, suprimindo a lacuna metodológica existente na ProcAND. Trata-se de estudo exploratório e descritivo, desenvolvido em duas fases: levantamento documental dos PDPs das Universidades Federais e estudo de caso envolvendo a aplicação de um diagnóstico de competências na área de gestão de pessoas da UFPB. A análise documental no Estudo um demonstra a baixa aderência dos PDPs às diretrizes da PNPD, com predominância de documentos reduzidos a planilhas ou listagens de demandas, escassa utilização de diagnósticos de competências e ausência de alinhamento estratégico, metas, gestão de riscos e planejamento financeiro. No estudo de caso da UFPB, foram mapeadas 51 competências distribuídas em quatro domínios (técnicas, comportamentais, transversais e emergentes). As maiores lacunas concentram-se nas competências transversais e emergentes, sobretudo as relacionadas à análise de dados, transformação digital e inteligência artificial, enquanto as competências comportamentais apresentaram maior nível de domínio. A aplicação do Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências (IPDC) permitiu hierarquizar e classificar 20% das competências como de alta prioridade para ações de curto prazo, destacando competências técnicas vinculadas ao domínio normativo, transversais associadas à análise institucional e emergentes relacionadas ao uso de tecnologias digitais e IA. A comparação entre lacunas percebidas e prioridades determinadas pelo IPDC indicou divergências que reforçam a necessidade de critérios objetivos na priorização das ações do PDP. Propõe-se uma nova etapa na metodologia ProcAND, integrando o diagnóstico de competências por meio do IPDC, qualificando a priorização das necessidades de desenvolvimento e promovendo maior alinhamento do PDP aos objetivos organizacionais, superando a subjetividade dos levantamentos tradicionais.

Palavras-chave: Gestão de Competências, Desenvolvimento de pessoas, Plano de Desenvolvimento de Pessoas, Diagnóstico de competências, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

ABSTRACT

This research evaluates competency diagnosis as a strategic tool to support the identification and prioritization of development needs in the preparation of the People Development Plan (PDP). Its purpose is to improve the process of identifying and prioritizing PDP development needs, addressing a methodological gap in the ProcAND framework. The study is exploratory and descriptive in nature and was conducted in two phases: a documentary survey of the PDPs of Federal Universities and a case study involving the application of a competency diagnosis in the personnel management area at UFPB. The documentary analysis indicates low adherence of PDPs to the guidelines of the National People Development Policy (PNDP), with most documents reduced to spreadsheets or lists of demands, limited use of competency diagnosis, and the absence of strategic alignment, measurable goals, risk management, and financial planning. In the UFPB case study, 51 competencies were mapped across four domains (technical, behavioral, transversal, and emerging). The largest gaps were found in transversal and emerging competencies, particularly those related to data analysis, digital transformation, and artificial intelligence, while behavioral competencies presented higher levels of mastery. The application of the Competency Development Prioritization Indicator (IPDC) enabled the hierarchical classification of competencies, identifying 20% as high priority for short-term development actions, notably technical competencies linked to regulatory and organizational domains, transversal competencies associated with institutional analysis, and emerging competencies related to digital technologies and AI. The comparison between perceived gaps and priorities determined by the IPDC revealed discrepancies that reinforce the need for objective criteria in PDP decision-making. The study proposes the inclusion of a new stage in the ProcAND methodology through the integration of competency diagnosis using IPDC, enhancing the prioritization of development needs, promoting greater alignment of the PDP with organizational objectives, and overcoming the subjectivity of traditional training needs assessments.

Keywords: Competency Management; People Development; People Development Plan; Competency Diagnosis; National People Development Policy.

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1— Organograma da PROGEP	35
Figura 2 – Escala de Osgood	43
Figura 3— Modelo de gestão por competências	56
Figura 4 — Identificação dos gap de competências	57
Figura 5— Modelo de gestão por competências	57
Figura 6— Etapa de priorização no modelo de gestão por competências	69
Figura 7—Estrutura geral da descrição de necessidade de desenvolvimento	82
Figura 8 —Levantamento de necessidades de desenvolvimento do PDP	85
Figura 9— Indicador de execução dos PDP.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Uso do mapeamento de competências nas UFs	89
Tabela 2— Entraves à aplicação do diagnóstico de competências.....	90
Tabela 3 — Entraves na elaboração do PDP	98
Tabela 4 — Variáveis analisadas nos PDPs	104
Tabela 5 — Transparência Ativa e Estrutura Documental do PDP por Região.....	110
Tabela 6 — Variáveis de Governança no PDP	111
Tabela 7 — Indicadores Quantitativos do PDP por Região.....	113
Tabela 8 —Taxa de participantes da pesquisa	118
Tabela 9 — Caracterização dos participantes da pesquisa	119
Tabela 10 — Participação anual em ações de desenvolvimento	122
Tabela 11 — Competências com maiores lacunas	131
Tabela 12 — Competências com maiores graus de domínio	133
Tabela 13 — Valores do IPDC por tipo de competência	137
Tabela 14 — Classificação e Hierarquização de Competências IPDC	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1— Variáveis na elaboração do PDP	30
Quadro 2 — Variáveis Organizacionais do IPDC	44
Quadro 3 — Etapas e procedimentos da análise documental	46
Quadro 4 — Variáveis do IPDC.....	49
Quadro 5— Análise comparativa dos instrumentos adotados pela PNDP	79
Quadro 6— Ciclo de elaboração do PDP	81
Quadro 7— Etapas da ProcAND.....	84
Quadro 8 — Competências mapeadas	124
Quadro 9 — Competências Técnicas da área de Gestão de Pessoas	125
Quadro 10 — Competências Comportamentais.....	127
Quadro 11— Competências transversais mapeadas	128
Quadro 12— Competências Emergentes mapeadas	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
AGP	Agentes de Gestão de Pessoas
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas
CQVSST	Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
FG	Função Gratificada
FUC	Função de Confiança
FalaBR	Plataforma Federal de Acesso à Informação
IN	Instrução Normativa
IPDC	Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências
LAI	Lei de Acesso à Informação
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
ProcAND	Processo de Análise de Necessidades de Desenvolvimento
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFs	Universidades Federais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização do Problema.....	19
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos:	22
1.3 Justificativa.....	23
2. MÉTODOS	26
2.1 Caracterização da Pesquisa.....	26
2.2 Panorama da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nas UFs	28
2.2.1 População	29
2.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados	29
2.2.3 Procedimentos de Análise de Dados	31
2.3 Estudo Dois: Integrando o Diagnóstico de Competências no PDP	33
2.3.1 Delineamento da Pesquisa.....	33
2.3.2 Caracterização da Organização	34
2.3.3 Caracterização da População e da Amostra	36
2.3.3.1 Critérios de Seleção dos Participantes.....	37
2.3.4 Procedimentos de Coleta de Dados	39
2.3.5 Procedimentos de Análise de Dados	45
2.3.5.1 Análise Documental.....	45
2.3.5.2 Análise de Conteúdo	47
2.3.5.3 Análise Quantitativa.....	49
2.4 Validação por Juízes e Validação Semântica.....	51
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	53
3.1 Gestão por Competências.....	53
3.2 Modelos de Gestão por Competências	55
3.3 Competências Profissionais	59
3.4 Concepção de Competência na PNDP	63
3.5 Tipos de Competências.....	64
3.6 Mapeamento de Competências.....	66

3.6.1 Metodologia de Mapeamento de Competências	68
4 A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	73
4.1 Implementação da PNDP e seus Instrumentos	74
4.2 A Reformulação da PNDP	76
4.2.1 O Plano de Desenvolvimento de Pessoas	78
4.3 O Conceito de Necessidade de Desenvolvimento na PNDP	82
4.4 O Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento	83
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ESTUDO UM	88
5.1 Panorama da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nas UFs	88
5.2 Entraves à aplicação do diagnóstico de competências	89
5.3 Capacitação das equipes de desenvolvimento de pessoas	94
5.4 Ferramentas e metodologias na elaboração do PDP	95
5.5 Experiências Institucionais de Mapeamento de Competências nas UFs	96
5.6 Entraves na elaboração dos PDPs nas universidades	97
5.7 Planos de Desenvolvimento de Pessoas nas Universidades Federais	104
5.7.1 Diagnóstico de Competências no PDP	107
5.7.2 Alinhamento do PDP às Diretrizes da PNDP	107
5.8 Assimetrias Regionais na Governança do PDP das Universidades Federais ...	109
5.8.1 Padrões Regionais de Governança no PDP	111
5.8.2 Indicadores do Plano de Desenvolvimento de Pessoas	113
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ESTUDO DOIS	118
6.1 Caracterização dos Participantes	118
6.2 Tipos de Competências Mapeadas	123
6.2.1 Lacunas das Competências Mapeadas	130
6.2.2 Competências Mais Desenvolvidas	133
6.3 Priorizando Competências Profissionais	135
6.4 Comparação entre Lacunas de Competências e IPDC	141
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
7.1 Considerações Finais: Estudo Um	143
7.1.1 Contribuições acadêmicas	147
7.1.2 Limitações e recomendações para estudos futuros	147
7.2 Considerações Finais: Estudo Dois	148
7.2.1 Contribuições acadêmicas e práticas	153

REFERÊNCIAS.....	158
APÊNDICE A – LEVANTAMENTOS DE DADOS INSTITUCIONAIS	171
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	172
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	174
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AGENTES DE GESTÃO DE PESSOAS	176
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SERVIDORES DA PROGEP	185
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO GESTORES	194
APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS IPDC.....	203
APÊNDICE H – PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO	208

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no âmbito público brasileiro passou por transformações significativas nas últimas décadas, marcada por um contexto de crises, por diversas reformas administrativas e inovações implementadas por meio de normativos legais e políticas públicas (Silva, 2021), na busca por eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos.

Nesse contexto, observa-se que o desenvolvimento de pessoas se tornou uma condição fundamental para o aprimoramento da gestão pública. Destacam-se iniciativas na busca por mecanismos de aprimoramento no desenvolvimento dos servidores públicos, introduzindo instrumentos da gestão por competências na Administração Pública Federal (APF).

Nesse cenário, surge a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída, inicialmente, pelo Decreto n.º 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006. A referida política desempenha um papel essencial no desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais e no aperfeiçoamento da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

A PNDP caracteriza-se como uma política de desenvolvimento interorganizacional multinível, por meio da integração entre as organizações públicas federais e escolas de governo para oferta das ações de desenvolvimento aos servidores públicos federais (Fonseca *et al.*, 2019).

Nessa perspectiva, propôs-se por meio do Decreto n.º 5.707/2006, a adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas baseado nos pressupostos de competências profissionais, modelo mais viável do ponto de vista técnico e orçamentário, naquela época para nortear a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais (Camões, 2013).

A PNDP é um marco evolutivo da área de gestão de pessoas no setor público, tendo como finalidade a adequação das competências exigidas dos servidores aos objetivos das instituições. Além disso, estabeleceu novos métodos e técnicas de capacitação e desenvolvimento, tornando-se um desafio para gestão de pessoas a implantação dessa Política no setor público (Brasil, 2006).

Camões e Meneses (2016) apontam que a criação da PNDP visou normatizar a realização das ações de capacitação dos servidores públicos para serem orientadas

por competências, contribuindo para o desenvolvimento dos indivíduos e da organização. Perseguino (2017, p.60), argumenta que o modelo proposto pela PNDP “[...] amplia a concepção de capacitação para além das situações formais de aprendizagem, abrindo uma gama de possibilidades de espaços onde o conhecimento pode ser desenvolvido e compartilhado [...]”. Percebeu-se, ainda, a finalidade do poder público em promover a qualidade no processo de desenvolvimento dos servidores públicos (Perseguino; Pedro, 2017).

A gestão por competências é vista pela PNDP, portanto, como um instrumento de alinhamento entre o desenvolvimento humano e os objetivos organizacionais, (Lima; Silva, 2015; Perseguino; Pedro, 2017), representando um avanço, indo além da concepção de treinamentos engessados e presos a concepções de modelos tradicionais e ultrapassados.

Nesse sentido, a PNDP estabelece o mapeamento de competências como etapa necessária ao planejamento das ações de capacitação nos órgãos e entidades tendo como ponto de partida as lacunas de competências identificadas nas instituições (Brasil, 2006). Segundo Sgaraboto (2021) essas lacunas devem orientar a definição das ações de capacitação a serem realizadas.

Especificamente, no contexto das Universidades Federais (UFs), observa-se que sua aplicação ainda apresenta limitações consideráveis, em relação às metodologias e instrumentos da PNDP, Romano (2016, p. 80) pontua que “a primeira fase necessária para a adoção da gestão de pessoas por competências já se mostra como desafio para as IFES, pois suas equipes de gestão de pessoas não estão devidamente preparadas”.

Sob essa ótica, reforça-se a percepção presente na literatura, que a área de gestão de pessoas nas UFs caracteriza-se por limitações da capacidade operacional e técnica dos servidores, em razão de práticas de recursos humanos focadas quase que exclusivamente, na administração e pagamento de pessoal.

Soma-se a isso uma carência de pessoal qualificado em gestão por competências e dedicadas exclusivamente ao planejamento e execução das diretrizes da PNDP (Bassan; Battistella; Kocourek, 2020; Osório, 2016; Perseguino; Pedro, 2017; Silva; Mota; Lima, 2022). Nesse cenário, a rotatividade de pessoal, sobretudo, nas UFs emerge como um fator crítico, que não apenas fragmenta a memória institucional, mas impõe limitações à continuidade de ações de desenvolvimento e à aplicação de metodologias analíticas no âmbito da PNDP, como o mapeamento de competências.

Ademais, segundo Perseguino e Pedro (2017) a gestão por competências ainda não faz parte da realidade da maioria das universidades, e que essas instituições estão em diferentes estágios de concepção de suas políticas de pessoal, ainda necessitando de uma melhor compreensão por uma parcela significativa nas UFs.

Ao longo de mais de 19 anos da implementação, a PNDP passou por revisões e aperfeiçoamentos, apresentando diversos déficits para sua efetiva implementação nos órgãos e entidades públicas, além de avanços parciais (Cabral, 2020; Camões, 2013; Camões; Meneses, 2016; Fonseca *et al.*, 2019; Sgaraboto, 2021).

Diante desse cenário, surge o Decreto n.º 9.991/2019, o qual redefine as diretrizes dessa Política e estabelece novos instrumentos de planejamento, acompanhando e avaliação das ações de desenvolvimento. Dentre esses instrumentos, destaca-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), concebido como principal instrumento da PNDP (Brasil, 2019) e a principal ferramenta de gestão para promover o alinhamento das necessidades institucionais e o desenvolvimento de competências profissionais dos servidores da APF.

Assim, após essa reformulação a PNDP passou a ser conhecida como “Nova PNDP” (Sgaraboto, 2021), foram introduzidos novos instrumentos, notadamente, o PDP, que passa ocupar um papel central no planejamento estratégico dessa Política. Norteando a identificação e priorização de necessidades de desenvolvimento voltados à consecução dos objetivos organizacionais.

Com isso, buscou-se melhorar a qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos, a partir de um planejamento das ações de desenvolvimento, ao agregar novos elementos à PNDP, o Decreto n.º 9.991/2019, representa uma nova etapa para a gestão estratégica de pessoas no setor (Brasil, 2019).

Esse normativo estabeleceu uma nova sistemática para o planejamento das ações de desenvolvimento ao introduzir um novo instrumento, o PDP, em substituição aos antigos Planos Anuais de Capacitação (PAC), a ser elaborado anualmente pelas instituições da APF.

O PDP é uma ferramenta estratégica que contribui com desenvolvimento sustentável e a excelência organizacional (Sampaio, 2024). Considerado o principal instrumento de planificação, planejamento e execução das ações de desenvolvimento da PNDP (Sgaraboto, 2021), é fundamental no planejamento dessas ações, visa promover a padronização das informações e o alinhamento aos objetivos institucionais com

as necessidades de desenvolvimento identificadas pelas instituições (Cabral, 2020; Feitosa, 2023; Sampaio, 2024; Sgaraboto, 2021).

Desse modo, é por meio desse instrumento que são planejadas as ações de desenvolvimento a serem executadas para o ano seguinte, a partir da identificação, análise e priorização de necessidades de desenvolvimento em consonância com objetivos organizacionais (Brasil, 2019).

A PNPD estabelece que elaboração desse Plano seja precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências (Brasil, 2019), caracterizando-se como uma etapa preliminar e fundamental para alinhamento do desenvolvimento de pessoas aos objetivos organizacionais, de modo a assegurar que o PDP se torne um instrumento de gestão de competências na APF.

1.1 Contextualização do Problema

Atualmente, o PDP é elaborado anualmente no Portal SIPEC, por meio da metodologia denominada **Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento (ProcAND)**, cuja finalidade, especificamente, é identificar, analisar, validar, consolidar e priorizar as necessidades de desenvolvimento. Essa metodologia foi idealizada a partir da experiência acumulada pela área de desenvolvimento de pessoas de diversos órgãos e entidades da APF (Freitas, 2020).

A PNPD tem como unidade fundamental o conceito *de necessidade de desenvolvimento*, introduzido pelo Decreto 9.991/2019, definido como uma lacuna entre o desempenho atual e esperado e o desempenho atual (Brasil, 2019). Essa necessidade é decorrente da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele efetivamente sabe fazer/ser, produzindo efeitos diretos sobre os resultados organizacionais (Brasil, 2021).

Sobre esse conceito, Freitas (2020) pontua que necessidades são lacunas, gaps ou hiatos nos resultados organizacionais, representando a diferença entre um estado desejado e um estado atual. Quando essa diferença é resultante de uma lacuna no desempenho, entre o que pessoas deveriam saber fazer/ser e o que realmente elas sabem fazer/ser hoje, denomina-se assim *necessidade de desenvolvimento* (Freitas, 2020).

Durante a fase de identificação, análise e priorização das necessidades de desenvolvimento, o único instrumento disponibilizado pela ProcAND é um roteiro

semiestruturado com nove questões, denominado de **Canvas de identificação de necessidades de desenvolvimento**, a ser preenchido no Portal SIPEC pelas chefias imediatas. Essa ferramenta visual possui um caráter predominante qualitativo.

Ainda no contexto da ProcAND, uma das funções da área gestão de pessoas durante a elaboração do PDP é a análise e priorização das necessidades identificadas nas etapas anteriores. Essa análise, contudo, possui um caráter, predominante, qualitativo e subjetivo, sem uma abordagem analítica robusta, com rigor metodológico e cientificamente validado.

Ademais, verifica-se que nessa metodologia não há um instrumento de análise dos dados, propriamente dito, das necessidades de desenvolvimento identificadas, que forneça subsídios teóricos e metodológicos adequados para essa etapa do processo na elaboração do PDP.

Nesse aspecto, Abbad e Mourão (2012) explicam que, a identificação e priorização dessas necessidades quando realizadas unicamente por meio de entrevistas, não é eficiente na análise de necessidades organizacionais. Ainda, segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), tais avaliações, quando realizados unicamente no nível do indivíduo, cargo ou unidade organizacional, podem mascarar um problema, em vez de solucioná-lo.

Nesse contexto, embora a ProcAND tenha sido concebida como um método de avaliação de necessidades de treinamento (ANT), baseada em referências conceituais nas obras Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Visser, Watkins e Meiers (2012), não há métodos ou instrumentos analíticos que avaliam importância e a prioridade de necessidades, lacunas ou hiatos de competências nessa metodologia conforme recomendado pela literatura (Abbad; Mourão, 2012; Ferreira; Abbad, 2014).

Essa metodologia, não contempla métodos de mensuração e diagnóstico de competências associadas às necessidades de desenvolvimento. Restringindo-se, somente, a recomendar a realização do diagnóstico de competências como uma etapa anterior a elaboração do PDP, sem detalhar e nem fornecer subsídios como essa ferramenta poderia ser utilizada como um meio para elaboração do PDP nas instituições.

Por sua vez, essa lacuna na ProcAND, referente a análise dos dados e consequentemente a priorização das necessidades de desenvolvimento, acaba tornando a elaboração do PDP um mero procedimento Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), contendo “cardápios” de cursos ou de conteúdos previamente prontos, nos moldes descritos na literatura sem uma análise analítica (Abbad; Mourão,

2012; Ferreira; Abbad, 2014), ou então, no contexto da PNDP, no Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (Marin;Nichele, 2020), centrado a partir do contexto individual dos servidores.

Nesse aspecto, pontua-se na literatura que tais levantamentos são, frequentemente, informais, empíricos e assistemáticos, caracterizados por uma falta de aderência institucional, falhas na articulação entre as necessidades de desenvolvimento e as competências profissionais e o planejamento estratégico. Ou seja, resultam em diagnósticos imprecisos, insuficientes, não alinhados com as estratégias organizacionais, e que por sua vez acaba minando a confiança dos gestores da área de desenvolvimento (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Ferreira; Abbad, 2014; Nunes, Ghedine;2022).

Ainda nessa conjuntura, pontua-se na literatura, sobretudo no setor público, o desafio de mensurar, avaliar e acompanhar competências profissionais por parte da área de gestão de pessoas, principalmente, em virtude de instrumentos de medida disponíveis inadequados, com medidas que não podem ser observadas ou sem padrões esperados de desempenho, em termos de velocidade, precisão, qualidade, quantidade e outros critérios ou condições (Brandão, 2023; Freitas; Odelius, 2022; Paz; Odelius, 2021; Santos, 2018).

Nesse contexto da PNDP, a equipe da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), reconhece a necessidade de reavaliação da ProcAND, sobretudo no que se refere ao processo identificação, análise, priorização das demandas, bem como, aprimorar a metodologia de avaliação dos resultados (Brasil, 2023).

Nesse aspecto, acerca do processo de elaboração do PDP, a fase de coleta de dados, validação e priorização das necessidades de desenvolvimento são processos demasiadamente longos e suscetíveis de erros (Sampaio 2024). Ainda, segundo a autora, a dificuldade de obtenção de dados precisos, a diversidade de funções, competências e demandas institucionais comprometem a eficácia do Plano (Sampaio, 2024).

Soma-se a isso, a falta de instrumentos adequados, alinhando necessidades individuais aos objetivos estratégicos da organização, resultam em PDPs ineficazes, com necessidades vagas e mal elaboradas, demasiadamente extensos, sem objetividade e difícil implementação por parte dos órgãos, com baixos índices de execução (Cabral, 2020; Brasil, 2023).

Conforme, Sampaio (2024, p.11) existem “gargalos expressivos na fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento, na adequação das solicitações dos servidores às competências necessárias às suas atribuições profissionais [...]”, que por sua vez compromete todo o processo de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento, afetando a credibilidade metodológica da ProcAND, vista por autores como imprecisa, complexa, burocrática e inadequada (Feitosa,2023; Sampaio,2024)

Assim, a partir dessas considerações tem-se a seguinte questão de pesquisa: **de que forma o diagnóstico de competências pode subsidiar a identificação e a priorização das necessidades de desenvolvimento na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) na UFPB?**

1.2 Objetivos

Esta seção apresenta os objetivos geral e específicos a serem alcançados para responder à questão de pesquisa deste projeto.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um produto técnico com forma de aprimoramento da metodologia ProcAND para fins de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento na elaboração do PDP.

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Caracterizar os principais aspectos metodológicos e estruturais que compõem os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs) das Universidades Federais;
2. Mapear competências profissionais da área de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba;

3. Analisar como o diagnóstico de competências pode aprimorar o processo de identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento, durante a elaboração do PDP.

1.3 Justificativa

A pesquisa proposta nessa dissertação possui como principal motivação a experiência profissional do pesquisador com objeto desse trabalho, tendo em vista que participa da equipe responsável pela elaboração, gerenciamento e execução das ações do PDP, no âmbito da sua atuação profissional na Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

A partir de suas experiências, o pesquisador vivencia diariamente as principais nuances e os obstáculos no processo de elaboração do PDP, percebendo a complexidade, os entraves e os desafios nesse processo, que comprometem sua eficácia e efetividade. Sobretudo, especificamente, em razão do grande quantitativo de informações coletadas e da falta de instrumentos e métodos de análise apropriados, que forneçam subsídios para área de gestão de pessoas na análise e priorização das necessidades de desenvolvimento identificadas e validadas nas etapas da ProcAND.

Para fins dessa pesquisa utilizou-se o caso da área de gestão de pessoas na UFPB, como exemplo de desenvolvimento e aplicação do produto técnico proposto, e como unidade de análise para fins da consecução dos objetivos desta pesquisa, a qual visa propor melhorias e contribuir para o aprimoramento das práticas de desenvolvimento de pessoas nesse contexto específico da UFPB.

Espera-se, ao final de sua execução, apresentar evidências que proporcionem o aperfeiçoamento e colaborem com o desenvolvimento de pessoas da organização, bem como, com a melhoria nos processos educacionais relacionados ao planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento profissional.

Nessa perspectiva, realizou-se junto à PROGEP um levantamento de informações sobre o método preconizado para elaboração do PDP. Contudo, a PROGEP ainda não possui um modelo efetivo e adequado à realidade e ao contexto organizacional da UFPB para elaboração PDP. Pois, trata-se de uma atividade complexa que

demanda grande esforço de recursos humanos e de tempo na análise de grande quantitativo de necessidades de desenvolvimento, além de envolver a grande maioria das unidades administrativas da UFPB.

A título de exemplo, na elaboração dos últimos PDPs da UFPB o número de necessidades de desenvolvimento identificadas foram: 1103 em 2023; 718 em 2024; 567 em 2025 (atual). Percebe-se que muitas das demandas elencadas não estão descritas em critérios técnicos e objetivos, e são redundantes.

Além disso, a escassez de estudos aprofundados sobre a operacionalização da PNDP nas UFs, sobretudo, após a reformulação da PNDP em 2019, por meio do Decreto n.º 9.991/2019, evidencia a lacuna de conhecimento nessa área da gestão de pessoas no setor público.

Assim, a pesquisa visa preencher uma lacuna na literatura acadêmica, uma vez que há uma escassez de estudos aprofundados e aplicados sobre a temática nas instituições, limita a compreensão dos desafios enfrentados e das melhores práticas a serem desenvolvidas.

Ao relacionar a realização do mapeamento de competências com a metodologia de elaboração do PDP, a pesquisa pretende não apenas compreender os desafios e as nuances nesse processo no âmbito das UFs, mas também, fornecer insights, propor melhorias e contribuir para o aprimoramento das metodologias, instrumentos e nos processos envolvidos na construção desse Plano.

O estudo não visa somente preencher uma lacuna na literatura acadêmica e, na prática profissional das equipes de desenvolvimento de pessoas nas UFs, mas também, poderá impactar diretamente nos processos e nas políticas de desenvolvimento de pessoas da UFPB, contribuindo para uma maior assertividade e efetividade das ações de desenvolvimento ofertadas, priorizadas e executadas no contexto da PNDP nessas instituições de ensino.

Dessa forma, a presente pesquisa não apenas ampliará o entendimento sobre o PDP e sua aplicação nas UFs, mas também contribuirá para o fortalecimento das políticas de desenvolvimento de pessoas no contexto do serviço público,

Ademais, considerando que Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA) possui como foco a análise dos processos de gerenciamento e aprendizagem em organizações diversas, reconhecendo a interdependência desses processos como fatores de inovação, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional (PPGOA, 2025).

Dessa forma, o estudo não somente contribuiu teoricamente para o avanço das pesquisas sobre gestão por competências, como também fornece subsídios práticos para a melhoria dos processos de desenvolvimento de pessoas na APF. Assim, entende-se que o estudo se harmoniza com o PPGOA, sobretudo com a linha de pesquisa Inovação em Gestão Organizacional, haja vista, o caráter da inovação referente ao aprimoramento na metodologia de elaboração desse instrumento da PNDP.

Dito isto, a relevância, a viabilidade e a originalidade deste estudo justificaram a realização desta pesquisa, como parte integrante do processo de obtenção do título de mestrado, visando contribuir para a área de gestão de pessoas no setor público, sobretudo, no contexto das UFs e para a melhoria contínua das práticas de desenvolvimento de pessoas nessas instituições.

Portanto, a presente pesquisa justifica-se pela sua relevância acadêmica e profissional, ao propor um produto, que forneça subsídios metodológicos no aperfeiçoamento dos processos de desenvolvimento de pessoas na instituição, podendo inclusive ser replicável para outras instituições.

2. MÉTODOS

Este capítulo apresenta o percurso metodológico adotado para fins do desenvolvimento da pesquisa e será detalhado por meio dos tópicos a seguir.

2.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com recorte transversal, visando gerar conhecimentos aplicáveis à prática profissional, direcionados à solução de problemas específicos relacionados ao processo de elaboração do PDP (Vergara, 2015).

Tem como finalidade prática aprimorar o processo de identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento durante a elaboração do PDP. Propõe-se suprir uma das principais falhas metodológicas da ProcAND (Sampaio, 2024), qual seja, a lacuna referente à ausência de instrumento específico na Etapa 3, destinada à análise e priorização de necessidades dessa metodologia.

Para o alcance dos objetivos propostos, utiliza uma **abordagem mista**, qualitativa e quantitativa, que proporciona maior compreensão dos principais aspectos do objeto de estudo (Creswell, 2010), permitindo uma análise mais abrangente, rica e robusta dos dados. A combinação dessas duas abordagens complementares possibilita uma validação cruzada dos dados, proporcionando maior confiabilidade e robustez aos resultados (Flick, 2009).

Quanto aos seus fins, a pesquisa é exploratória-descritiva, sendo realizada em duas fases, por meio de **dois estudos distintos, embora complementares**, descritos a seguir.

Inicialmente, apresentam-se, brevemente, os principais aspectos de cada um desses estudos da pesquisa para uma compreensão geral de suas finalidades. Posteriormente, descrevem-se, separadamente em seções específicas, os métodos utilizados em cada estudo, por motivos de organização didática.

O **Estudo Um** possui caráter predominantemente **exploratório**, relacionado ao cumprimento do primeiro objetivo específico, por meio de um levantamento de dados institucionais e uma pesquisa documental. Nessa fase, buscou-se aprofundar a compreensão dos principais aspectos da PNDP e das nuances metodológicas que envolvem o seu principal instrumento (Gil, 2010), no contexto das UFs.

Realizou-se um levantamento documental de dados institucionais junto às 69 UFs, sobre aspectos relacionados à elaboração do PDP, com as solicitações direcionadas aos gestores das unidades de gestão de pessoas.

Posteriormente, por meio de uma pesquisa documental, foram analisados os PDPs das UFs, referente ao ano de 2024, abrangendo aspectos metodológicos, técnicos e estruturais previstos no Decreto n.º 9.991/2019 (alterado pelo Decreto n.º 10.506/2020), que compõem os PDPs. Essa análise buscou caracterizar o objeto da pesquisa em termos de aderência, conformidade e alinhamento às finalidades previstas pela PNDP para o PDP, situando-o no contexto organizacional das UFs.

Esta fase da pesquisa pode ser considerada uma ampliação, em termos de variáveis e de população, da pesquisa realizada por Feitosa (2023), que se limitou à análise da quantificação de necessidades de desenvolvimento, e da publicação dos PDPs nas UFs do Nordeste brasileiro durante os primeiros anos, de 2020 a 2022, da implantação desse instrumento da PNDP.

A Segunda Fase desta pesquisa, para fins de consecução do segundo objetivo específico, assume um delineamento de um estudo de caso único, utilizando diversos métodos ou técnicas de coletas de dados, com caráter predominante descritivo, realizou-se um diagnóstico das competências ¹relacionada área de gestão de pessoas na UFPB, descrevendo as principais características e as métricas avaliadas da população (Gil, 2010).

Posteriormente, os resultados do diagnóstico de competências no Estudo Dois foram utilizados para a consecução de um produto técnico, objetivo geral dessa pesquisa, por meio de uma proposição de aprimoramento na metodologia da ProcAND.

Para isso, propôs-se um aprimoramento da metodologia ProcAND, **(Apêndice H)**, aplicando e adaptando-se ao contexto da elaboração do PDP o Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências (IPDC), desenvolvido por Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017), como ferramenta gerencial e instrumento de análise de dados.

Visando, precipuamente, reduzir o aspecto subjetivo e meramente qualitativo nessa metodologia, por meio de uma análise mais assertiva, objetiva e com um rigor metodológico cientificamente validado na mensuração, avaliação e diagnóstico das

¹ Adota-se nesta pesquisa a concepção de diagnóstico de competências como o resultado ou produto da aplicação do mapeamento de competências, expresso pela identificação dos gaps das competências mensuradas (Borges *et al.*, 2014; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018).

necessidades de desenvolvimento identificadas por meio da ProcAND, na fase da priorização por parte da gestão de pessoas na elaboração do PDP.

Para essa finalidade, utilizou-se do estudo de caso realizado nesse estudo, como o meio de aplicar e adaptar a metodologia do IPDC ao contexto de elaboração do PDP nessa organização.

Conforme a Resolução n.º 57/2025/CONSEPE/UFPB, declara-se que esta dissertação fez o uso de uso como instrumento de apoio de ferramentas de inteligência artificial (IA) ,ChatGPT 5, às etapas de ideação, revisão linguística, síntese, formatação e visualização de dados.

2.2 Panorama da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nas Universidades Federais

Este estudo adota a **pesquisa documental** como estratégia metodológica central, pois permite o exame de fontes registros oficiais sobre a implementação da PNPD nas UFs, que segundo Gil (2010, p. 57), “vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”

Segundo Cellard (2008, p. 295), o documento constitui uma fonte “insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante”, podendo revelar dimensões sociais, políticas e organizacionais, muitas vezes não captadas por outras técnicas de pesquisa.

A abordagem metodológica adotada é mista, natureza qualitativa e quantitativa, apoiada na análise sistemática no levantamento de dados e documentos institucionais das UFs. Essa opção metodológica justifica-se pela necessidade de analisar dados primários, ainda não sistematizados e validados oficialmente, como PDPs, relatórios de execução da PND, normativos e informações coletadas por meio da Plataforma Fala.BR, permitindo avaliar a aderência dos documentos às diretrizes da PNPD.

O objeto principal da análise foram os PDPs dessas instituições, entendidos como instrumentos centrais da PNPD. Foram analisados os principais aspectos que caracterizam a Política nas UFs, sobretudo, com foco na elaboração e implementação do PDP, em termo de estrutura, conteúdo e aderência às diretrizes da PNPD.

A abordagem qualitativa foi utilizada para interpretar o conteúdo dos documentos, dados institucionais, identificando padrões, fragilidades e nuances na implementação da PNPD, elaboração e execução dos PDPs. Por sua vez, a abordagem

quantitativa, permitiu a sistematização e a mensuração em termos frequência de determinadas características nos PDPs, facilitando a comparação e a identificação de tendências em um universo amplo dessas instituições.

2.2.1 População

A população do estudo compreendeu as 69 UFs e os PDPs dessas, referente ano de 2024. A escolha desse universo abrangente visa oferecer um panorama nacional inédito e robusto sobre a implementação da PNDP nessas organizações, superando as limitações de estudos anteriores que se concentraram em regiões específicas (Feitosa, 2023) ou em um número reduzido de instituições de outra natureza (Sampaio, 2024).

A amostra final compreendeu os dados institucionais de 65 UFs (94%) e os 68 PDPs (98%) elaborados e publicados referente ao ano 2024, apenas uma UF não elaborou o PDP no ciclo de referência. Dessa forma, a amostra alcançou abrangência quase censitária, conferindo robustez aos achados:

2.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados envolveu três estratégias:

- (I) busca ativa nos portais institucionais das UFs;
- (II) solicitações via plataforma FalaBR; e
- (III) organização e sistematização em base de dados própria.

Primeiramente, realizou-se um levantamento documental de dados institucionais junto às 69 UFs sobre aspectos relacionados à elaboração do PDP, as solicitações foram direcionadas aos gestores das unidades de gestão de pessoas.

As solicitações foram encaminhadas por meio da Plataforma Fala.BR, sistema oficial do Governo Federal (e-SIC) destinado ao atendimento das demandas de informações. A escolha dessa plataforma justifica-se por essa ser um canal oficial e aberto de dados oficiais, sistematizados e validados pelas organizações públicas, resultando-se assim em coleta de dados oficiais e confiáveis.

Ao final, obteve-se um retorno positivo como os dados coletados de 65 UFs (94%), cujas informações foram consolidadas e sistematizadas em uma planilha eletrônica para análise.

Foi utilizado um instrumento de coleta de dados (Apêndice A), aplicado no período de janeiro a junho de 2024, com o objetivo de obter uma compreensão ampla e preliminar dos principais aspectos relacionados a elaboração dos instrumentos da PNDP nas UFs,

As variáveis analisadas estão descritas no Quadro 1, e serviram de parâmetros de análise na execução dos instrumentos da PNDP nas UFs.

Quadro 1— Variáveis na elaboração do PDP

Categoria	Descrição da variável	Referências
Metodologias da PNDP	Aplicação da metodologia de mapeamento de competências em dois períodos: Anteriormente ao Decreto nº 9.991/2019 (vigência do Decreto nº 5.707/2006) e após a reformulação da PNDP.	Perseguino e Pedro (2017);Pantoja <i>et al.</i> (2012);Romano (2016)
Entraves	Fatores determinantes que dificultam a aplicação do mapeamento de competências no processo de elaboração do PDP.	Romano (2016), Brasil (2019)
Ferramentas/Instrumentos	Utilização de ferramentas ou metodologias próprias para elaboração do PDP.	Perseguino e Pedro (2017)
Capacitação Técnica	Existência de formação/capacitação técnica específica voltada ao mapeamento de competências para subsidiar o PDP.	Landfeldt (2016), Bassan, Battistella, e Kocourek (2020)
Problemas/entraves PDP	Principais dificuldades enfrentadas pelas equipes na elaboração do PDP.	Sampaio (2024)

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Além disso, os PDPs foram obtidos entre janeiro e junho de 2025, a coleta de dados abrangeu fontes distintas e múltiplas estratégias, incluindo a busca ativa nos sites, portais de transparência das universidades e, quando necessário, foram feitos 14 pedidos formais por meio da plataforma FalaBR dos PDPs de UFs que não foram publicados ou estavam com acesso restrito no sites institucionais.

Essa combinação de procedimentos assegurou o acesso a um conjunto representativo e abrangente de documentos institucionais, fundamentais para o objetivo deste estudo. Os documentos normativos que serviram de base para a análise e confrontação dos PDPs foram:

1. Decreto n.º 9.991/2019: Institui a PNDP.
2. Decreto n.º 10.506/2020: Altera dispositivos do Decreto n.º 9.991/2019.
3. Instrução Normativa n.º 21/2021/ME/SGDP: Detalha as diretrizes para a elaboração e gestão dos PDPs.

Os arquivos (PDFs, planilhas e relatórios) foram organizados em base de dados própria, e posteriormente os dados foram sistematizados em uma planilha eletrônica, garantindo a rastreabilidade e uniformidade da análise.

2.2.3 Procedimentos de Análise de Dados

Foi realizada uma análise documental, que consiste em um conjunto de procedimentos voltados para o estudo sistemático de materiais escritos com o objetivo de extrair informações relevantes e representá-las sob uma forma condensada e organizada, facilitando a recuperação e interpretação dos dados (Richardson, 1999; Bardin, 2016). De acordo com Bardin (2016, p. 46), a análise documental busca “representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar sua consulta e referência”.

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temática ou categórica, a análise foi realizada segundo as recomendações de Bardin (2016) em três etapas: A primeira, a pré-análise do material, foi realizada uma leitura flutuante dos PDPs para familiarização com o material. A segunda, a exploração do material, refere-se a codificação dos documentos, categorização com base nas variáveis definidas, atribuindo-se valores binários (presença/ausência) ou numéricos (frequências, percentuais).

E por fim o tratamento dos resultados, refere-se à identificação padrões, por meio de frequências, guiados por critérios legais, técnicos e metodológicos, com foco na aderência às diretrizes da PNDP e à literatura sobre gestão por competências.

A sistematização dos dados seguiu uma abordagem adaptada de Feitosa (2023), mas com uma ampliação significativa do escopo analítico para incluir mais variáveis e uma população maior. As categorias foram extraídas da análise documental dos normativos da PNDP, Decreto nº 9.991/2019, Decreto nº 10.506/2020 e na Instrução Normativa nº 21/2021/SGP/ME:

1. **Transparência e Acessibilidade:** disponibilidade pública do documento;
2. **Estrutura e Conteúdo:** avaliação se o PDP se apresentava como um documento formal estruturado com seções ou como mera listagem de necessidades ou planilha;
3. **Alinhamento estratégico:** presença de objetivos, metas mensuráveis e alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
4. **Metodologia de Elaboração:** ênfase na presença ou ausência de um diagnóstico de lacunas competências;
5. **Planejamento de ações de desenvolvimento:** detalhamento de ações previstas;
6. **Gestão de riscos:** identificação de fatores que podem comprometer a execução; e
7. **Planejamento Financeiro:** verificação da previsão de custos estimados e da análise de custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior.

Esses indicadores traduzem os princípios e as finalidades da PNDP, na qual o PDP é concebido como instrumento estratégico de mapeamento, desenvolvimento e monitoramento de necessidades de desenvolvimento, derivadas de gaps ou hiatos de desempenho sobre os resultados organizacionais, oriundas de lacunas de competências (Brasil, 2021; Freitas, 2020) .

Por fim, os resultados foram consolidados em termos de frequência para cada uma desses aspectos (categorias), permitindo a identificação de padrões e a realização de uma discussão crítica.

2.3 Estudo Dois: Integrando o Diagnóstico de Competências no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

Nesta seção detalha-se a metodologia empregada na segunda fase da pesquisa, cujo objetivo foi realizar um diagnóstico das competências na área de gestão de pessoas da UFPB. O delineamento e os procedimentos adotados a seguir visam garantir a clareza e a replicabilidade do estudo.

2.3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso único, de natureza descritiva e abordagem mista. A abordagem descritiva buscou caracterizar a população e as competências requeridas (Gil 2010), enquanto a quantitativa possibilitou a mensuração e análise estatística dos dados coletados. O estudo de caso, conforme Yin (2001) permite investigar práticas contemporâneas em um ambiente organizacional, utilizando diferentes técnicas de coleta de dados

A escolha desse delineamento justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, o fenômeno do diagnóstico de competências no contexto específico da elaboração do PDP, área de gestão de pessoas da UFPB, integrando métodos qualitativos e quantitativos para maior robustez da análise e dos resultados.

A escolha da área de gestão de pessoas da UFPB justifica-se por sua responsabilidade direta na elaboração e no gerenciamento do PDP institucional, competência estabelecida pelo Decreto n.º 9.991/2019.

Além disso, a área está estreitamente vinculada à PNDP, coordenando o planejamento e a execução dos instrumentos por meio da PROGEP, bem como, a oferta de ações de capacitação e desenvolvimento destinadas aos servidores da UFPB.

O desenho metodológico contemplou um estudo de caso único (Yin, 2001), realizado no contexto da área de gestão de pessoas. O estudo foi desenvolvido em duas etapas:

1. Diagnóstico das competências da área de gestão de pessoas da UFPB, por meio de análise documental, aplicação de entrevistas e questionários; e
2. Proposição de um produto técnico, como forma de aprimoramento da ProcAND,

como ferramenta de apoio a fase de priorização das necessidades de desenvolvimento durante a elaboração do PDP.

A primeira etapa deste estudo, visou identificar as competências requeridas a atuação na área de gestão de pessoas da UFPB. O diagnóstico seguiu a metodologia consolidada na literatura sobre mapeamento de competências (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2016; Coelho Júnior; Faiad; Rêgo, 2018).

Posteriormente, foi aplicada a metodologia do IPDC (Montezano; Amaral; Isidro-Filho, 2017) aos resultados dessa etapa, que foram organizados sob a forma de lacunas, ou seja, gaps de competências. Essa combinação de métodos distintos na literatura, embora complementares, buscou aprimorar o processo de elaboração do PDP, fornecendo maior objetividade e alinhamento aos objetivos organizacionais à fase de priorização das necessidades de desenvolvimento.

Dessa forma, esta pesquisa visou cumprir dois objetivos:

1. Fornecer um diagnóstico detalhado das competências requeridas na área de gestão de pessoas da UFPB;
2. Subsidiar o desenvolvimento de um produto técnico destinado ao aprimoramento do processo de priorização das necessidades de desenvolvimento no PDP.

Com base nesses objetivos, propôs-se a inserção de uma nova etapa na metodologia da ProcAND, por meio da inclusão de uma etapa quantitativa integrada ao diagnóstico de competências, utilizando o IPDC.

Essa inserção permite maior assertividade, objetividade e rigor científico na mensuração, avaliação e diagnóstico das necessidades de desenvolvimento, alinhando-as aos objetivos e competências organizacionais.

Podendo ser utilizada como ferramenta para subsidiar a área de gestão de pessoas durante a fase de priorização das necessidades de desenvolvimento, o IPDC contribui para reduzir o aspecto subjetivo dessa análise que é realizada por meio apenas do Canvas, único instrumento atualmente disponível na ProcAND.

Para tanto, utilizou-se o estudo de caso como meio de aplicar e adaptar a metodologia ao contexto de elaboração do PDP na organização.

2.3.2 Caracterização da Organização

A escolha da organização foi não probabilística, por conveniência, considerando como critérios a disponibilidade, o consentimento para a realização da pesquisa e o acesso aos participantes.

A pesquisa foi desenvolvida no âmbito da área de gestão de pessoas, especificamente, uma parte especificamente, na PROGEP ²da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação, localizada em João Pessoa e atuando em todo o estado da Paraíba, inicialmente criada pela Lei Estadual n.º 1.366, de 02 de dezembro de 1955, inicialmente denominada Universidade da Paraíba, foi posteriormente federalizada pela Lei n.º 3.835, de 13 de dezembro de 1960.

A PROGEP ³está diretamente subordinada à Reitoria da UFPB, sendo responsável pelo planejamento, supervisão e execução das estratégias e de políticas relacionadas à gestão de pessoas da Universidade.

Essa pró-reitora é organizada administrativamente em três coordenações, a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP), a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho (CQVSST), além de estar subdividida internamente em 15 unidades administrativas (Figura 1).

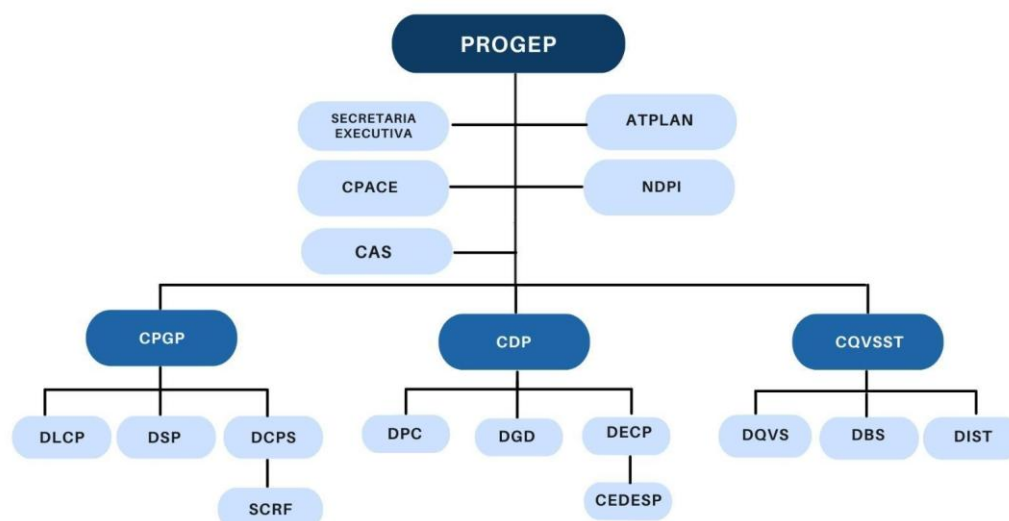
A escolha dessa pró-reitora para a pesquisa justifica-se por ser a unidade responsável pela elaboração e gerenciamento do PDP na UFPB, objeto central deste estudo, especificamente sendo uma competência atribuída à CDP-PROGEP.

Além disso, a PROGEP está diretamente vinculada à temática da PNDP, por meio da CDP-PROGEP, a qual realiza o planejamento, a operacionalização dos demais instrumentos e diretrizes da PNDP, além da oferta e execução de ações de desenvolvimento no âmbito da UFPB.

Figura 1— Organograma da PROGEP

² <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/sobre-a-ufpb>

³ <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/Institucional/a-progep>



Fonte: UFPB⁴ (2025)

2.3.3 Caracterização da População e da Amostra

A população desta pesquisa é composta pelos servidores que atuam e realizam atividades na área de gestão de pessoas no âmbito da UFPB, nesses incluem os **138 servidores** lotados nas 15 unidades administrativas da PROGEp⁵, dentre os quais 94 possuem qualificação nível superior, 35 de mestrado, 8 de doutorado e seis servidores possuem apenas o ensino médio.

O quadro funcional da PROGEp é distribuído em 28 cargos distintos de diversas áreas, tais como saúde, educação, administração, contabilidade e segurança do trabalho.

Além desses, a população da pesquisa compreendeu também os servidores, que atuam na área de gestão, direta ou indiretamente, de pessoas da UFPB, **e são atores centrais na elaboração do PDP**, exercendo atividades essenciais nas demais etapas da ProcAND, comunicação e orientação do processo, identificação e validação das necessidades.

Assim, nessa população incluem-se:

362 Gestores ocupantes de funções gratificadas, entre técnicos-administrativos e docentes, que desempenham as funções de chefias intermediárias dos diversos

⁴ Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/Institucional/a-progep>

⁵ https://sigrh.ufpb.br/sigrh/relatorios/form_relatorio_servidores_lotados.jsf

setores e unidades administrativas e acadêmicas na UFPB. Isto é, gestores que ocupam Funções Gratificadas do nível (FG-0001 e FUC-0001), incluindo os gestores dos diversos setores/unidades/divisões administrativos e das unidades acadêmicas da UFPB (coordenações de cursos e chefias departamentais).

82 Agentes de Gestão de Pessoas ⁶(AGPs), servidores técnicos administrativos que prestam suporte técnico e operacional à área de gestão de pessoas, sendo uma espécie de extensão dessa pró-reitora, auxiliando nos serviços prestados pela PROGEP as demais unidades da UFPB.

Os AGPs são servidores técnico-administrativos da UFPB, lotados em Centros ou Unidades Administrativas, designados especificamente para essa função conforme diretrizes da Portaria ATPLAN/UFPB de nº 2, de 17 de abril de 2024. Esses servidores desempenham funções e atividades relacionadas à área de gestão de pessoas, prestando suporte técnico, operacional e orientações aos servidores, gestores e chefias da unidade (UFPB, 2025).

A atuação profissional dos AGPs deve estar em conformidade com as normas e políticas institucionais da PROGEP e com as diretrizes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Esses estão distribuídos pelas diversas unidades administrativas e acadêmica da UFPB, em todas as demais pró-reitoras, centros de ensino, superintendências, demais órgãos suplementares e nos demais campi localizados fora da sede na UFPB.

A seleção da amostra, **não probabilística, por conveniência**, considerou a disponibilidade e o consentimento dos participantes, bem como o acesso facilitado à área de gestão de pessoas da UFPB.

2.3.3.1 Critérios de Seleção dos Participantes

A escolha dos participantes baseou-se no critério de pertinência funcional, considerando os servidores que atuam direta ou indiretamente com gestão de pessoas possuem conhecimento técnico e experiência sobre os processos analisados, sobretudo, no que se refere à elaboração e operacionalização do PDP.

⁶ Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/Institucional/agp>

Essa opção metodológica está alinhada ao objetivo do estudo, que busca diagnosticar competências profissionais requeridas a esses profissionais a partir da perspectiva dos servidores diretamente envolvidos na prática organizacional.

Neste estudo foram utilizados como critérios de inclusão para fins de participação na pesquisa os servidores que atenderam simultaneamente aos seguintes critérios: vínculo ativo com a UFPB no período da coleta de dados; atuação direta ou indireta em atividades relacionadas à gestão de pessoas, especialmente no âmbito da PROGEP e de suas unidades vinculadas; participação institucional em processos relacionados ao PDP, nas etapas levantamento e validação de necessidades de desenvolvimento, planejamento, execução ou avaliação de ações de desenvolvimento; e concordância voluntária em participar da pesquisa, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Além desses critérios, foram utilizados especificamente os seguintes critérios para a etapa de entrevistas com gestores e ex-gestores da PROGEP e AGPs dos diversos centros de ensino da UFPB, atendendo a pelo menos um dos seguintes parâmetros: graduados com pelo menos cinco anos de atuação como gestor na área; ou com formação de nível superior em administração (administradores); ou com mestrado, ou doutorado em administração, gestão pública ou psicologia.

Por outro lado, foram excluídos da pesquisa os servidores que, no momento da coleta não possuíam vínculo ativo, embora vinculados à instituição, não exerciam funções relacionadas à gestão de pessoas ou ao PDP, ou apresentaram respostas incompletas ou inconsistentes que inviabilizaram a análise estatística ou textual.

Ademais, reconhece-se neste estudo a possibilidade de existência de alguns vieses metodológicos, entre os quais foram identificados e, quando possível, mitigados:

Viés de Autosseleção: A participação na pesquisa foi voluntária, atraindo servidores com maior interesse na temática de gestão de competências ou desenvolvimento de pessoas. O que poderia resultar em uma amostra não representativa da população, uma vez que servidores menos engajados com a temática podem estar sub-representados. Realizou-se uma mobilização ativa junto às chefias das unidades, reforçando a importância institucional do diagnóstico para o aprimoramento do PDP com a finalidade de mitigar esse viés.

Viés de Representatividade: A seleção não probabilística por conveniência limita a generalização dos resultados para outras unidades da UFPB ou para outras

UFs A amostra concentra-se na PROGEP, Gestores e nos AGPs dos centros de ensino, não contempla a diversidade de todos de contextos organizacionais presentes na organização.

Para mitigar esse viés buscou-se a triangulação de dados entre três grupos distintos (Gestores, Servidores da PROGEP e AGPs), permitindo uma visão multifacetada das competências requeridas, equilibrando percepções técnicas, operacionais e estratégicas.

Viés de Desejabilidade Social: Nas entrevistas e questionários de autoavaliação, os participantes estão mais propícios a fornecer respostas socialmente desejáveis, superestimando suas competências. No intuito de minimizar esse viés, os instrumentos foram aplicados de forma anônima, garantindo a confidencialidade das respostas.

Por último, reconhece-se que posição do pesquisador como servidor da PROGEP poderia influenciar as respostas dos participantes, resultando em respostas mais favoráveis. Para mitigar esse viés, o pesquisador enfatizou o caráter acadêmico da pesquisa, garantiu o anonimato das respostas e, nas entrevistas, adotou postura neutra e não avaliativa.

2.3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em três etapas distintas e complementares entre si: **pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários**, conforme recomendações na literatura especializada (Abbad; Mourão, 2012; Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009,2016; Coelho Júnior; Faiad; Rêgo, 2018).

A coleta de dados foi planejada para integrar diferentes fontes e técnicas, buscando-se a triangulação por meio de diferentes técnicas de coleta e fontes de dados (Yin 2001; Flick, 2009), e consequentemente, maior confiabilidade, validade, e robustez dos resultados (Brandão, 2009, 2023; Abbad; Mourão,2012; Silva, 2016).

A primeira etapa do processo de mapeamento de competências consistiu na **análise documental**, visando identificar competências profissionais relevantes para atuação na área de gestão de pessoas na UFPB. Foi realizada uma análise dos diferentes aspectos relacionados à estratégia organizacional da PROGEP, incluindo a missão, a visão de futuro, os objetivos e outros documentos relevantes, que subsidiem

o processo de identificação e descrição de competências organizacionais e profissionais (Brandão; Bahry, 2005; ; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Nessa análise, foram utilizados os seguintes documentos institucionais:

1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB
2. Regimento Interno da PROGEP;
3. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SGP-ENAP/MGI Nº 244/2025 (estabelece competências estruturantes para gestão de pessoas);
4. Portaria ATPLAN/UFPB de n.º 2, de 17 de abril de 2024;
5. Resolução n.º 23/2012/CONSUNI/UFPB
6. Relatórios de Avaliação de Desempenho das Unidades da PROGEP; e
7. Planos Gerencias de Entrega das Unidades da PROGEP.

Essa análise, de caráter *top-down* (Borges *et al.*, 2014; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018; Montezano *et al.*, 2019), permitiu extrair da estratégia organizacional resultados esperados e competências nos níveis organizacional e individual. Os resultados desta etapa subsidiaram as fases subsequentes, contribuindo para o diagnóstico de competências profissionais.

Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas **19 semiestruturadas**, com gestores e ex-gestores da PROGEP e AGPs dos diversos centros de ensino da UFPB, presenciais ou remotas conforme a preferência do entrevistado, no período de 12 de maio a 30 de maio de 2025, com pessoas selecionadas por seu conhecimento experiência na atuação na área de gestão de pessoas, esta técnica é uma das mais utilizadas em mapeamento de competências (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023 Carbone *et al.*, 2009, 2016; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018).

Antes de iniciar as entrevistas foi solicitado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) e pedido autorização de gravação para posterior transcrição da entrevista, em seguida foi informado a temática e os objetivos da pesquisa, esclarecidos os conceitos eventuais dúvidas dos entrevistados, realizou-se a entrevista seguindo a ordem dos itens no roteiro aplicado.

Confrontando a percepção desses entrevistados com os resultados da análise documental, com intuito de identificar e validar competências relevantes à consecução dos objetivos da área de gestão de pessoas da UFPB.

O objetivo foi aprofundar a compreensão das competências técnicas, transversais, comportamentais e emergentes requeridas aos servidores para atuação tanto nas unidades da PROGEP, bem como na atuação dos AGPs e gestores, ressaltando

que em relação a esses grupos não foram objeto deste estudo competências gerenciais.

Dentre os entrevistados, onze (58%) são mulheres e oito (42%) são homens, em relação ao tempo de atuação profissional, quinze (79%) entrevistados possuem pelo menos cinco anos de experiência na área de gestão de pessoas. Quanto à formação acadêmica, doze (63%) possuem mestrado, e um doutorado, seis (31%) possuem apenas pós-graduação lato sensu, sendo que cinco possuem formação de nível superior em administração.

Especificamente, foram entrevistados 14 gestores da PROGEP e 5 AGPs dos centros de ensino da UFPB (Educação, Ciências da Saúde, Exatas e da Natureza, Ciências Humanas, Letras e Artes e Tecnologia e Desenvolvimento Regional). Assim, essa caracterização profissional demonstra uma amostra qualificada e representativa de profissionais experientes e com elevado nível de escolaridade, reforçando consistência das informações obtidas por meio das entrevistas.

Utilizou-se o roteiro semiestruturado como instrumento de coleta de dados, (Apêndice A) desenvolvido e aplicado na pesquisa acadêmica vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UNB), realizada por Silva (2016, p.145-146), validado por pesquisadores do Laboratório de Pesquisa sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho da UNB coordenado pela Prof.^a Dr.^a Gardênia da Silva Abbad, pesquisadora de referência e amplamente reconhecida nessa área de pesquisa.

O referido instrumento foi adaptado aos objetivos deste estudo, excluindo-se os itens 5 e 9 a 12 que fazem referências a competências gerenciais e a fatores preditivos de competências, itens que não fazem parte do escopo dessa pesquisa.

A finalidade desse instrumento é coletar informações que contribuam para a identificação de competências organizacionais e profissionais relacionadas às atividades desenvolvidas pelos servidores, ou seja, de competências profissionais requeridas no contexto da gestão de pessoas Instituição.

Para efeitos deste estudo, o instrumento e as entrevistas partiram da premissa do conceito de competências profissionais, como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (Carbone *et al.*, 2009, p.43). O qual é estruturado em seis partes:

1. a apresentação da entrevista contendo a contextualização, a finalidade, a necessidade de gravação e o termo de autorização e agradecimentos;
2. competências organizacionais;
3. competências técnicas;
4. Comportamentais;
5. Transversais; e
6. Emergentes.

A etapa final de coleta de dados consistiu na aplicação de **questionários semiestruturados**, destinados a mensurar o grau de expressão das competências analisadas, aplicado à população-alvo da pesquisa, no período de 02 de julho a 10 de setembro de 2025, enviados por e-mails com o link do formulário do Google Forms. Os instrumentos foram direcionados especificamente a cada um desses grupos distintos avaliados,

Grupo 1: Agentes de Gestão de Pessoas, foram avaliados 49 itens (Apêndice D);

Grupo 2: servidores da PROGEP, foram avaliados 44 itens (Apêndice E); e

Grupo 3: Gestores, foram avaliados 50 itens (Apêndice F).

No total foram avaliados os graus de expressão, isto é, o domínio de 51 competências distintas distribuídas ao longo desses três questionários. Especificamente no Grupo 1 foram avaliadas 42 competências; no Grupo 2 foram avaliadas 34; e no Grupo 3 foram avaliadas 42.

Essa técnica de coleta de dados é por sua vez a mais utilizada para mapear competências relevantes, após a aplicação de uma ou mais técnicas utilizadas nas etapas anteriores (pesquisa documental e a entrevistas), os objetivos da utilização desta técnica consiste em:

1. mensurar o grau de domínio, o grau de expressão das competências consideradas relevantes para o exercício das atividades na área de gestão de pessoas; e
2. mapear, calcular os gaps ou lacunas nas competências avaliadas (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Os instrumentos enviados a cada um dos grupos avaliados, são compostos de duas partes com a seguinte estrutura:

Parte I – Identificação e dados sociodemográficos composto pelas seguintes variáveis:

1. Sexo;
2. Cargo;
3. Unidade de lotação;
4. Modalidade (regime) de Trabalho;
5. Tempo Total de Serviço na UFPB;
6. Participação anual em ações de desenvolvimento;
7. Tempo atuação na área de gestão de pessoas;
8. Nível de qualificação;
9. Já atuou como gestor em algum momento (exceto para o grupo de gestores
10. Há quanto tempo atua como gestor da unidade; e
11. Tamanho (quantos servidores) composição da equipe gerenciada;

Parte II – Autoavaliação das competências identificadas:

Competências Técnicas:

Competências Comportamentais:

Competências Transversais: e

Competências Emergentes.

Para mensurar o grau de domínio das competências, utilizou-se a **escala de Osgood** (do tipo diferencial semântico), conforme Figura 02, composta por dez intervalos com rótulos apenas nas extremidades, variando de 1 (não expressa a competência) a 10 (expressa plenamente a competência). Ademais, o 0 representa a situação quando a competência avaliada não se aplica do contexto de trabalho do participante

Figura 2 – Escala de Osgood



Fonte: extraído de Brandão (2023)

De modo que, quanto mais próximo de um menor o grau de expressão ou domínio da competência avaliada, enquanto mais próximo de dez, maior o grau de expressão ou de domínio sobre a competência analisada (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009; Silva, 2016).

A escolha por esse tipo justifica-se pela sua objetividade e poder de mensuração. Segundo Brandão (2023), por possuir dez intervalos, essa permite maior

diferenciação e variabilidade nas avaliações, e precisão na mensuração do grau de domínio, evitando discussões sobre o nível de mensuração inerente às escalas do tipo Likert.

Ademais, outra vantagem desta, possibilita-se uma maior variância na distribuição de dados (Silva, 2016). Segundo Santos (2018), nesse tipo de escala evitam-se discussões técnicas sobre o nível de mensuração subjacente referente às escalas do tipo Likert, que utilizam itens ancorados na tipologia discordo/concordo, bem como sobre a utilização do valor zero.

Ao oferecer aos respondentes uma ampla gama de opções, intervalos ou pontos na escala, para expressar suas opiniões, esta permitiria aos avaliadores expressarem as nuances em suas percepções, quantificáveis, sobre domínio ou expressão de competências, em vez de se limitarem a categorias muito amplas. Dessa forma, essa escolha nos proporciona uma análise mais objetiva, robusta, detalhada, e menos sensíveis a variações, ampliando a precisão das medidas, a variabilidade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Além desses questionários, foram convidados presencialmente **20 gestores da Administração Superior da UFPB**, pró-reitores, diretores de centros de ensino, superintendentes e diretores de órgãos suplementares, para responder um outro questionário (Apêndice G) especificamente dirigido à análise das variáveis organizacionais (critérios) Adesão ao Negócio e Eficiência Institucional do IPDC proposto por Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017).

1. **Adesão ao negócio:** mensura a importância da competência para as unidades e para o órgão como um todo, tanto no momento atual quanto nas demandas futuras; e
2. **Eficiência institucional:** mensura o impacto da ausência ou uso inadequado da competência nos resultados e no alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse questionário para cada uma das competências constante nos questionários dos grupo 1,2 e 3 essas variáveis foram avaliadas numa escala de 1 a 5, conforme no Quadro 02. Foi obtido um retorno de 45% de respostas a esses questionários.

Quadro 2 — Variáveis Organizacionais do IPDC

Variável	Escala de mensuração
----------	----------------------

	1	5
Adesão ao negócio	Importante para futuro em longo prazo e aplicável em até 2 unidades	Importante no momento atual e futuro de curto prazo , tanto para a unidade quanto a partir de 3 unidade.
Eficiência institucional	O uso inadequado da competência não causa nenhum prejuízo para o alcance dos objetivos da organização.	O uso inadequado da competência pode causar grande prejuízo para o alcance dos objetivos da organização.

Fonte: Adaptado de Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017).

2.3.5 Procedimentos de Análise de Dados

Na análise dos dados, foram empregados métodos qualitativos e quantitativos: primeiro, a **etapa de análise dos dados qualitativos**, provenientes da pesquisa documental e das entrevistas, foi fundamentada em duas abordagens metodológicas complementares: **a análise documental e a análise de conteúdo**. Ambas partilham princípios de sistematização e categorização das informações, mas se distinguem quanto ao objeto, finalidade e nível de inferência (Richardson, 1999; Bardin, 2016).

No contexto do mapeamento de competências, essas técnicas foram empregadas de forma articulada, de modo a permitir tanto a identificação objetiva das competências expressas em documentos institucionais, quanto a interpretação inferencial das mensagens e dos sentidos subjacentes às falas dos entrevistados.

2.3.5.1 Análise Documental

A **análise documental** consiste em um conjunto de procedimentos voltados para o estudo sistemático de materiais escritos com o objetivo de extrair informações relevantes e representá-las sob uma forma condensada e organizada, facilitando a recuperação e interpretação dos dados (Bardin, 2016; Richardson, 1999). Segundo Bardin (2016, p. 46), a análise documental busca “representar o conteúdo de um

documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar sua consulta e referência”.

A análise documental como técnica de pesquisa no contexto do estudo, resultou na descrição de competências, teve como propósito extrair informações e evidências relevantes para esse objetivo, assim o foco dessa análise são informações que permitem descrevê-las (Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2016).

Esta técnica constitui, na maioria das vezes, a primeira etapa do processo de mapeamento de competências, visto que possibilita revelar, organizar e explorar aspectos preliminares essenciais à compreensão do contexto organizacional relevantes a esse processo (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Neste estudo, esta análise visou definir categorias analíticas e identificar elementos que auxiliem inferir competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais (Brandão, 2023). Assim, a análise recai sobre os conteúdos, registros institucionais nos documentos, que correspondem a um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes expressos ou implícitos.

Dessa forma, a análise documental é a fase preliminar do processo de mapeamento permitindo a identificação de padrões de competências expressas em fontes formais e normativas, que servem como guia. Sustentando empiricamente a descrição das competências mapeadas, além de servir de base para a validação empírica e teórica das competências descritas nas fases seguintes do estudo. A análise realizada nesta pesquisa seguiu as etapas e os procedimentos, no Quadro 3, propostos por Carbone *et al.* (2016)

Quadro 3 — Etapas e procedimentos da análise documental

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
Clareza dos objetivos da análise	Discutir e definir as razões e os propósitos da análise documental a ser realizada.
Leitura superficial e escolha dos documentos a serem analisados	Validar os documentos escolhidos quanto à convergência com os propósitos da análise e sua representatividade frente aos processos de trabalho e à realidade da organização.
Definição das categorias de análise	Definir categorias predeterminadas (antes da análise do documento) e/ou consequentes (após a análise do documento).

Análise documental	Analisar cada documento selecionado atentando para o significado das palavras, frases, orações e finalidades explícitas do texto.
Categorização	Definir critérios semânticos e temáticos; reler cada documento classificando seus elementos segundo os critérios definidos. Estabelecer as categorias (competências) ou considerar as previamente definidas. Reler novamente os documentos, identificando as competências necessárias conforme as categorias definidas.
Interpretação	Reler os textos buscando interpretar as demandas iniciais identificadas à luz das categorias de análise.
Descrição	Identificar as competências desejadas e descrever novas competências, de acordo com os modelos teóricos discutidos anteriormente.

Fonte: extraído de Carbone *et al.* (2016)

2.3.5.2 Análise de Conteúdo

A **análise de conteúdo**, segundo Bardin (2016), é uma técnica de investigação das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção, recepção e contexto dessas mensagens.

Enquanto o foco da análise documental reside na representação condensada da informação, a análise de conteúdo resulta na inferência de significados, assim, essa vai além dos aspectos descritivos, buscando interpretar o contexto, os valores e as intenções presentes nas comunicações (Bardin, 2016).

No presente estudo, a análise de conteúdo foi aplicada ao corpus textual obtido, após a transcrição das entrevistas com gestores da PROGEP e os AGPs, constituindo-se como o principal método de interpretação das falas dos entrevistados.

A análise foi estruturada, conforme recomendações na literatura (Bardin, 2016; Richardson, 1999) nas seguintes etapas:

1. **Pré-análise:** leitura flutuante e organização do corpus textual, identificação de ideias-chave, elaboração dos critérios e indicadores de categorização;
2. **Exploração do material:** codificação das falas e agrupamento em unidades temáticas de significado; e

3. **Tratamento, inferência e interpretação:** síntese e validação das categorias emergentes, consolidação, elaborando inferências sobre os comportamentos e saberes associados ao desempenho funcional.

A partir da categorização temática, definidas a priori a partir da análise anterior, foram identificadas as competências profissionais requeridas na atuação dos servidores na área de gestão de pessoas, de modo alinhado com a matriz teórica da abordagem integradora de competências.

Os resultados dessa análise foram fundamentais para a elaboração das definições operacionais das competências identificadas conjuntamente com os resultados da análise documental. Embora essas análises por si só não foram suficientes para a definição constitutiva das competências dos itens que compõem os questionários, haja vista que essas não contêm todas as informações necessárias que compõem a descrição de uma competência (verbo de ação + critério + condição) conforme recomendação na literatura (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

A opção pelo uso de competências como referenciais de desempenho fundamenta-se conceitualmente na escola integradora, que compreende competências como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional (Carbone *et al.*, 2009, p. 43).

E sobretudo, nas contribuições de Durand (2000) que propõe um modelo tridimensional, no qual os CHAs representam dimensões da competência interdependentes e mutuamente influentes; e de Santos (2001), que descreve competências associadas a referenciais de desempenho, isto é, expressos por meio de comportamentos observáveis no trabalho.

Assim, optou-se metodologicamente por descrever competências por meio de referenciais de desempenho, traduzindo-as em comportamentos concretos, observáveis, objetivos e específicos no ambiente de trabalho.

Para isso, utilizou-se de verbos de ação, acrescentando, sempre que possível, condições nas quais o desempenho deve ocorrer; e critérios ou padrões desejados, ou níveis de desempenho considerados satisfatórios (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2009, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

2.3.5.3 Análise Quantitativa

A análise dos dados quantitativos obtidos da aplicação dos questionários foi realizada com o software *Jamovi* (versão 2.6.23), utilizado para análises descritivas e exploratórias iniciais. Nessa última etapa de análise, foi utilizada a metodologia IPDC proposta por Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017).

Esse indicador foi concebido para apoiar a tomada de decisão gerencial quanto à definição de prioridades de desenvolvimento no contexto da gestão por competências, integrando dimensões objetivas de análise (lacuna, eficiência institucional e aderência estratégica).

O cálculo do IPDC permite identificar e classificar hierarquicamente, as competências com maior prioridade de desenvolvimento, por meio de três critérios: **urgência** (derivada da lacuna de competência) obtida a partir dos questionários aplicados aos grupos 1 a 3, **adesão ao negócio** e **eficiência institucional** obtidos dos questionários aplicados aos gestores da administração superior da Instituição.

Os dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos grupos 1 a 3 foram extraídos para uma única planilha eletrônica, de modo a compor um banco de dados com os graus de domínio das competências analisadas. Posteriormente, esse banco de dados foi analisado no software Jamovi para descritivas e exploratórias iniciais.

O IPDC é o produto de três critérios, análogo à Matriz GUT, cujo valores variam de 1 a 125, o Quadro 4 apresenta uma síntese das variáveis e das escalas relacionadas à aplicação do IPDC.

Quadro 4 — Variáveis do IPDC

Variável	Definição	Base de Cálculo/Avaliação
Urgência (Grau de expressão da competência)	Representa a lacuna existente; quanto maior a lacuna, maior a urgência.	Calculado a partir da autoavaliação do domínio da competência em escala de 1 a 10, pela fórmula: (10 - Média da competência) / 2 .
Adesão ao Negócio	Mensura a importância da competência para as unidades e para o órgão, considerando demandas atuais e futuras.	Avaliado em escala de 1 a 5.

Eficiência Institucional	Mensura o prejuízo que o uso inadequado ou a ausência da competência pode causar ao desempenho e alcance dos objetivos do órgão.	Avaliado em escala de 1 a 5.
IPDC	Produto dos três critérios (Urgência x Adesão ao Negócio x Eficiência Institucional).	

Fonte: elaborado a partir de (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017)

Assim, quanto maior o valor do IPDC, maior a prioridade de desenvolvimento, uma vez que esse Indicador é expresso em termos de lacunas de competências, relevância estratégica e impacto direto sobre a eficiência institucional (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017).

Posteriormente, a aplicação do IPDC ao conjunto de competências mapeadas, por meio do produto das três variáveis desse modelo, foi realizada a etapa da priorização das competências, conforme diretrizes aplicadas em analogia à **regra de Pareto** da escala proposta por Montezano, Junior e Isidro-Filho, (2017).

Esse indicador utiliza um sistema de hierarquização das competências com base no valor final do IPDC de cada competência, a operacionalização desse processo de análise segue os seguintes procedimentos:

Ordenar as competências pelo IPDC decrescente;

Classificação dos 20% das competências mapeadas com maiores valores de IPDC definidas como **Alta Prioridade**, onde se recomenda realizar ações de aprendizagem no *curto prazo*, preferencialmente, que sejam realizadas no período de seis a doze meses;

Classificação dos 30% das competências mapeadas com maiores valores de IPDC definidas como **Média Prioridade**, essas devem ser desenvolvidas a médio prazo entre 6 a 24 meses; e

Por fim, classificou-se o restante, 50% das competências mapeadas, definidas como **Baixa Prioridade**, essas devem ser desenvolvidas sob medida para públicos específicos, pontualmente, ou por meio de recomendações que incentivem os próprios servidores a buscar seu aprimoramento por iniciativa própria, participando de ações externas promovidas por terceiros.

2.4 Validação por Juízes e Validação Semântica

Após a construção inicial do instrumento de coleta de dados, foi realizada as etapas de validação por juízes especialistas e validação semântica. Essas etapas tiveram como propósito assegurar a coerência teórica, a representatividade dos itens e a clareza linguística junto ao público-alvo da pesquisa, garantindo a qualidade científica do instrumento a ser aplicado.

A **validação de conteúdo** teve como objetivo verificar a adequação teórica e a pertinência dos itens propostos em relação às dimensões conceituais do modelo de competências adotado na pesquisa. Nessa etapa, o instrumento preliminar foi submetido à avaliação de **onze juízes especialistas, mestres ou doutores**, com experiência em treinamento e desenvolvimento de pessoas, gestão por competências e gestão de pessoas no setor público.

Cada juiz analisou os itens com base em critérios desenvolvidos por Hernandez-Nieto (2002) **Clareza da Linguagem**: a quão clara e compreensível está a sentença, **Pertinência Prática**: se representa o construto/comportamento que quer medir e **Relevância Teórica**: se é relevante para o instrumento, utilizando uma escala de cinco pontos: variando de 1 (Nada claro) a 5 (totalmente claro),

1(Nada pertinente) a 5 (totalmente pertinente) e 1(Nada relevante) a 5 (totalmente relevante). O processo também contemplou o registro das justificativas apresentadas pelos juízes, que foram analisadas qualitativamente para orientar ajustes de conteúdo e de redação.

As avaliações foram consolidadas e analisadas por meio do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) conforme proposto por Hernandez-Nieto (2002), calculado pela média para cada indicador. Os itens com CVC inferior a 0,80 em algum dos critérios avaliados foram reformulados ou excluídos, conforme a sugestão dos avaliadores.

Assim, no questionário dirigido ao grupo 01 foram sugeridas 21 alterações/correções na redação nos itens avaliados, no questionário dirigido ao grupo 02 foram sugeridas 22 alterações/correções na redação nos itens avaliados e quatro exclusões de itens com construtos com ideias semelhantes. Por fim, no questionário dirigido ao grupo 03 sugeridas 16 alterações/correções na redação nos itens avaliados e três exclusões de itens com construtos com ideias semelhantes

Posteriormente, a consolidação, a avaliação e implementação dessa validação, os itens constantes dos questionários foram submetidos a uma revisão **final com a orientadora** desta pesquisa, antes ser aplicado o *projeto-piloto* junto à população dessa pesquisa. Dessa forma, foram realizadas dez alterações na redação final dos itens e três exclusões de itens.

Assim, após essas etapas os questionários aplicados foram compostos com seguinte estrutura: **Grupo 01** contendo 42 itens no total, **Grupo 02** contendo 34 itens no total e **Grupo 03** contendo 42 itens no total, ressalta-se, que foram avaliadas competências específicas para os grupos 01 e 03, bem como há um núcleo comum de competências requeridas aos três grupos.

No geral foram mapeadas 51 competências, 51 competências requeridas a atuação profissional na área de gestão de pessoas, essas classificadas em quatro domínios principais: competências técnicas, comportamentais, transversais e emergentes.

Após validação de conteúdo, foi realizada a **validação semântica**, aplicação do teste piloto, verificando se a apresentação do instrumento, o enunciado, a escala e os itens são bem compreendidos, ou seja, avaliando a clareza e a compreensão dos itens junto ao público-alvo. Essa etapa verificou se a linguagem utilizada no instrumento é acessível, inteligível e adequada ao contexto de atuação dos participantes da pesquisa.

A validação semântica foi conduzida com um grupo de **sete servidores** com características semelhantes à amostra-alvo, composta por pessoas de diferentes formações e graus de escolaridade, com ensino médio somente, nível superior, e pós-graduação.

Cada participante respondeu à versão preliminar do instrumento, avaliando numa escala de 1 a 5, os seguintes critérios, Clareza da linguagem, Adequação para sua faixa etária, e se o item foi compreendido, além de avaliar se o item precisava de modificação. E ao final, indicando sugestões de alteração, com possíveis dificuldades de entendimento, ambiguidades ou redundâncias nos termos e expressões utilizados.

Os resultados da aplicação do pré-teste indicaram que 17 itens precisavam de modificações pontuais segundo os participantes dessa etapa, bem como houve 22 indicações com sugestões de alterações, a maioria relacionada com a compreensão de alguns termos. Assim, foram realizados ajustes necessários na redação para tornar o instrumento mais claro e aderente à realidade da população investigada, com diferentes formações e graus de escolaridade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo discutem-se conceitos fundamentais relacionados à gestão por competências, modelos mais referenciados e adotados nas organizações na literatura sobre competências profissionais e os seus tipos, bem como a concepção de competência na PNDP. Esses conceitos são explorados com o objetivo de oferecer uma base teórica sólida.

3.1 Gestão por Competências

Na perspectiva contemporânea da ciência da Administração, **a gestão por competências** é um conceito central na área de gestão de pessoas, proporcionando uma maior integração entre a estratégia organizacional, o sistema de trabalho e a cultura institucional, visando ao incremento da produtividade e do desempenho no trabalho (Santos, 2001).

Essa abordagem ganhou destaque tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, por promover um diálogo constante entre teoria e prática, aproximando a produção científica das experiências de implementação organizacional (Fernandes, 2013).

Originada no campo da Psicologia Organizacional e imersa em teorias motivacionais, a expressão competência foi cunhada no início da década de 1970 por David C. McClelland (1973) e retomada no final da década de 1990 por Daniel Goleman em Inteligência emocional (1997), contribuindo para seu ressurgimento e consolidação nos ambientes acadêmicos e organizacionais como uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de pessoas e de instituições (Prahalad; Hamel, 1990; Santos, 2001).

A gestão por competências é considerada na literatura uma alternativa de gestão flexível e inovadora, sendo um mecanismo de adaptação e modernização da gestão organizacional (Brandão; Guimarães, 2001; Guimarães, 2000). É vista como um modelo gerencial derivado da Resource-Based View of the Firm (RBV), que sustenta que determinados atributos organizacionais, recursos raros, valiosos e difíceis de imitar, que condicionam o desempenho organizacional (Durand, 2000; Ferreira; Abbad, 2014).

Nessa perspectiva, o domínio de certos recursos confere à organização desempenho superior, direcionando esforços para desenvolver competências fundamentais, chaves e essenciais à consecução dos objetivos institucionais (Durand, 2000; Ferreira; Abbad, 2014). Na essência esse modelo propõe o gerenciamento das lacunas (gaps) de competências, ou seja, a redução das diferenças entre as competências necessárias e as disponíveis na organização (Brandão; Guimarães, 2001; Brandão *et al.*, 2008; Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009).

Segundo Brandão e Bahry (2005, p. 179), a redução ou eliminação dessas lacunas “está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional”. Nesse contexto, a gestão por competências insere-se no campo da gestão de pessoas, considerada um componente fundamental dessa área (Carbone *et al.*, 2009, 2016; Dutra, 2016, 2017; Silva, 2016).

Assim, quando corretamente aplicada nos processos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, capacitação, gestão de carreira e avaliação de desempenho), permite resultados positivos nos processos relacionados aos níveis organizacionais, coletivos e individuais (Paiva; Melo, 2008). Esses tornam-se orientados pela estratégia organizacional, buscando alinhar competências individuais e organizacionais (Brandão; Guimarães, 2001; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009).

Esse modelo de gestão, conforme a literatura, corresponde a um processo multinível que permeia toda a organização (Brandão, 2009, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016; Silva, 2016). Consiste em uma arquitetura estratégica voltada à definição de metas de desenvolvimento de competências prioritárias, a partir da identificação de competências essenciais (Brito; Carlos; Avelino, 2007), cujo foco principal é o alinhamento entre as competências individuais e organizacionais (Silva, 2016).

Segundo Brandão (2009), é comum na literatura o uso de diferentes termos para designar esse modelo de gestão: “gestão de competências”, “gestão baseada em competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”. Apesar das distinções semânticas, tais denominações expressam concepções semelhantes, convergindo para a ideia de que a preposição “por” indica finalidade e propósito (Brandão, 2009, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Assim, o uso da denominação “gestão por competências” reforça a ideia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências (Brandão, 2009, p. 20).

3.2 Modelos de Gestão por Competências

Um dos primeiros modelos sobre o processo de gestão por competências em uma organização pública brasileira (Figura 2) foi publicado em inglês por Guimarães *et al.* (2000), na *International Conference on Management of Technology*, em 2000, com o título *Forecasting Core Competencies in an R&D Environment*, posteriormente publicado em 2001 no periódico *R&D Management*.

Embora se trate de um artigo seminal, ele não recebeu ampla atenção da comunidade acadêmica nacional, apresentando baixo número de citações. Somente a partir da discussão desse modelo por Guimarães e Brandão (2001), a proposta passou a ser amplamente difundida em livros, artigos, dissertações e teses.

Esse modelo tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional, momento em que são definidos a visão geral, o foco de negócios e o modelo de gestão da organização (Guimarães *et al.*, 2001). Em seguida, a instituição realiza um diagnóstico de suas competências essenciais e define objetivos e indicadores de desempenho em nível macro.

Nessa visão, esse diagnóstico possibilita a realização de outro, em nível micro, voltado às competências humanas ou profissionais, cuja finalidade é subsidiar decisões sobre desenvolvimento, contratação e treinamento de pessoal. Essas etapas resultam na formulação de planos operacionais, de gerenciamento e de indicadores de desempenho e remuneração das equipes. O acompanhamento e a avaliação retroalimentam todo o processo (Guimarães *et al.*, 2001).

Posteriormente, o modelo de Guimarães *et al.* (2001) ganhou destaque, sendo amplamente disseminado na literatura nacional a partir do artigo seminal de Guimarães e Brandão (2001), *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto*.

É comum, no entanto, que esse modelo seja atribuído erroneamente apenas a esses dois autores, possivelmente porque foi publicado em português pela primeira vez por eles

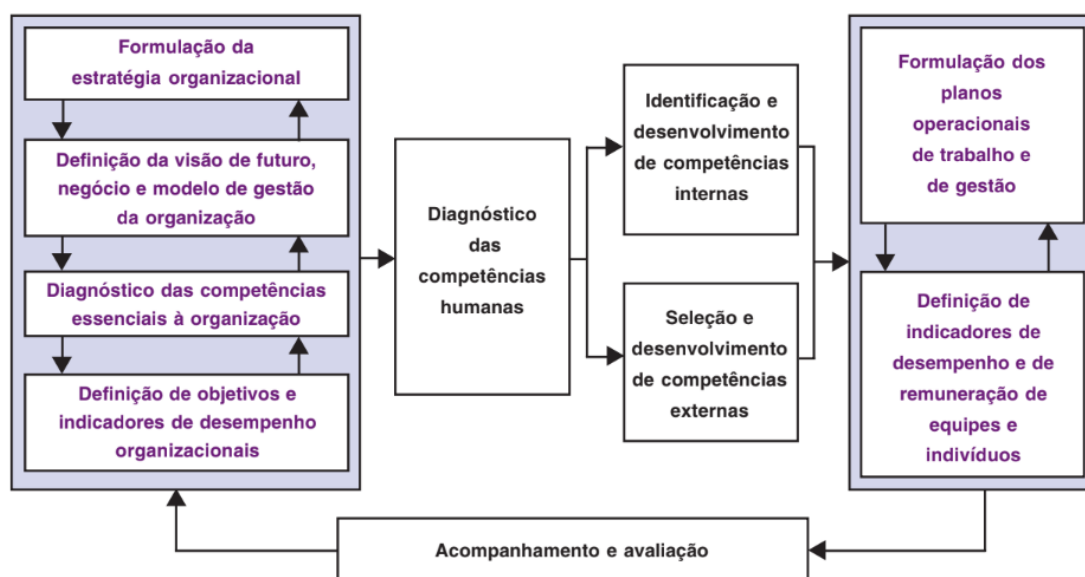
Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem esse modelo e suas aplicações, descrevem-no como um processo contínuo, cuja referência está centrada na estratégia corporativa, orientando os esforços de captação e desenvolvimento de competências humanas e organizacionais relevantes. Para os autores, a gestão por competências constitui uma tecnologia gerencial focada nas pessoas como fator determinante

do sucesso organizacional, ao associar o desempenho da organização ao de seus integrantes.

Segundo os autores, a gestão por competências constitui uma tecnologia gerencial focada nas pessoas como fator determinante do sucesso organizacional, ao associar o desempenho da organização ao de seus integrantes. Esse modelo está baseado no pressuposto que “[...] a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência, ou desempenho da organização sendo influenciados por ela.” (Guimarães; Brandão ,2001, p.13).

Assim, as competências organizacionais são resultantes e sustentadas pelas competências individuais. Nessa perspectiva, a gestão por competências deve ser entendida como um processo circular, abrangendo os níveis individual, coletivo e corporativo, sempre alinhado à missão, visão e objetivos institucionais. Esse tipo de gestão visa planejar, captar, desenvolver e avaliar, em diferentes níveis, as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos (Guimarães; Brandão, 2001).

Figura 3— Modelo de gestão por competências



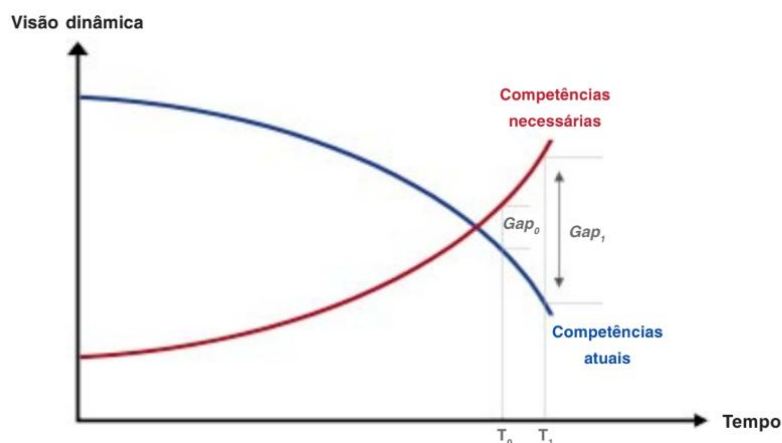
Fonte: extraído de (Guimarães; Brandão, 2001)

Outro modelo analisado por Brandão e Guimarães (2001), anterior e semelhante ao de Guimarães *et al.* (2001), embora não seja citado por esses autores, foi proposto por Ienaga (1998).

Esse modelo tem como etapa inicial a identificação dos gaps de competências da organização (Figura 3). Nessa etapa definem-se objetivos e metas a serem

alcançadas, conforme a estratégia organizacional, e identificam-se as lacunas entre as competências necessárias e as já existentes na empresa (Brandão; Guimarães, 2001).

Figura 4 — Identificação dos gaps de competências



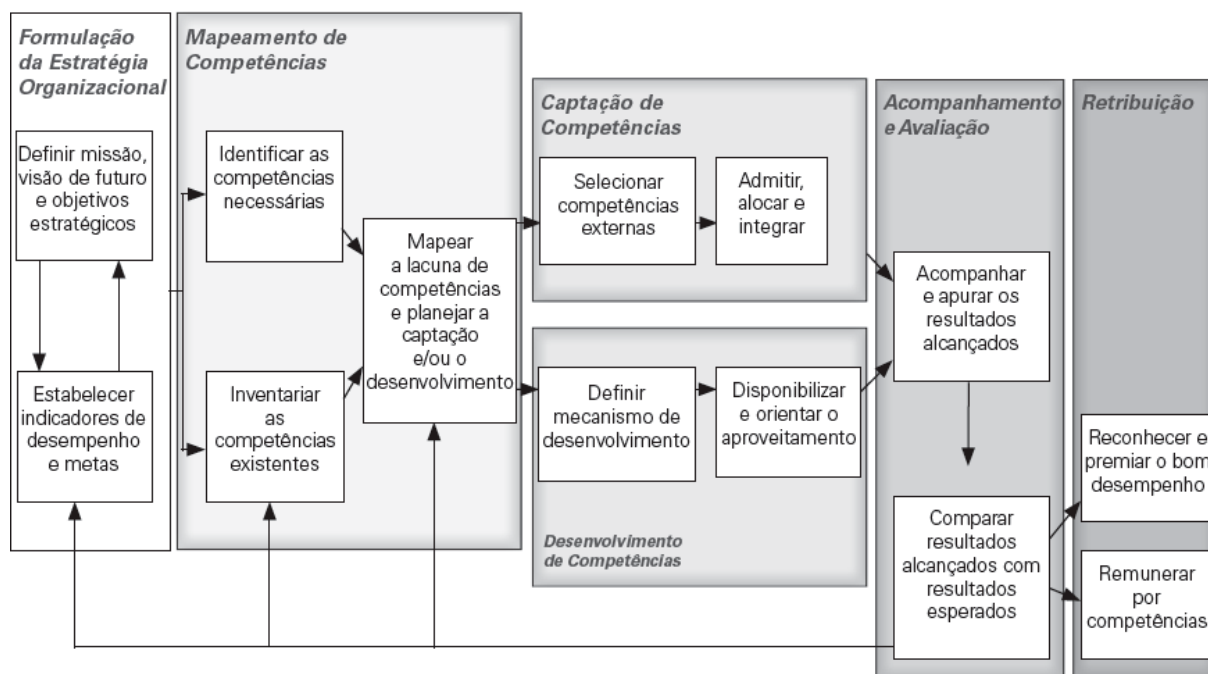
Fonte: Ienaga (apud Brandão e Guimarães, 2001), com adaptações.

As etapas posteriores correspondem ao planejamento, à seleção, ao desenvolvimento e à avaliação de competências, buscando minimizar as lacunas identificadas. Isso pressupõe a utilização de diversos subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão por competências em organizações públicas e privadas, Brandão e Bahry (2005) aperfeiçoaram o modelo de Guimarães *et al.* (2001), incluindo uma nova fase, a Retribuição, conforme a Figura 3.

A fase inicial consiste na formulação da estratégia organizacional, em que são definidos a missão (propósito da existência da instituição), a visão de futuro (estado desejado) e os objetivos (resultados a serem atingidos em determinado período) (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2009, 2023).

Figura 5— Modelo de gestão por competências



Fonte: extraído de Brandão (2023)

Em seguida, os objetivos estratégicos são traduzidos em indicadores de desempenho e metas, conectados à estratégia organizacional. Concluída essa etapa, passa-se à fase do mapeamento de competências, que busca identificar lacunas (gaps) entre as competências necessárias e as disponíveis para materializar a estratégia formulada.

Essa etapa é considerada fundamental, pois dela derivam as ações de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição (Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009; Brandão, 2009, 2023).

Considerando a relevância dessa fase, sobretudo, para o delineamento da presente pesquisa, os principais métodos e técnicas utilizados nesse processo serão discutidos em seção específica. Conforme Brandão (2023), é necessário rigor metodológico e uso de instrumentos precisos: caso o mapeamento seja impreciso, compromete-se o desenvolvimento, a avaliação e a retribuição de competências.

Nas demais etapas, Captação refere-se à seleção de competências externas por meio do recrutamento e seleção de pessoal, enquanto Desenvolvimento abrange o aperfeiçoamento das competências internas. Ambas têm o propósito de sanar as lacunas identificadas no mapeamento, sendo cruciais para o desenvolvimento organizacional e para a preparação da instituição frente a desafios futuros.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que na ausência de ações de captação ou desenvolvimento tende a ampliar os gaps de competências, considerando a crescente complexidade do ambiente organizacional, marcado por transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais. Tais mudanças exigem novas competências e tornam obsoletas, ao longo do tempo, as já existentes (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

A Figura 4 representa graficamente essa dinâmica., segundo Brandão (2023), as competências desejadas e as necessárias para a organização são representadas por uma curva ascendente, em virtude do surgimento constante de novas competências exigidas por um ambiente complexo e dinâmico.

Por outro lado, esse mesmo ambiente faz com que as competências atuais, representadas por uma curva descendente, tornem-se gradualmente obsoletas com o tempo. De modo que, a situação ideal para uma organização é caracterizada pela intersecção entre as curvas, ponto que indica a inexistência de *gaps* de competências, ou seja, o momento em que a organização possui todas as competências necessárias para atingir seus objetivos.

Na **etapa de acompanhamento e avaliação**, monitoram-se os planos operacionais e de gestão por meio de indicadores de desempenho, permitindo identificar e corrigir desvios. Essa etapa funciona como um mecanismo de feedback e retroalimentação (Brandão, 2009, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009).

Por fim, na etapa de **Retribuição**, reconhecem-se e recompensam-se pessoas, equipes e unidades com melhores resultados, estimulando a manutenção de comportamentos desejados e a correção de desvios. Segundo Carbone *et al.* (2016), recompensas não se limitam a aspectos financeiros, mas incluem reconhecimento simbólico e valorização culturalmente aceita pela organização.

3.3 Competências Profissionais

Embora seja um conceito amplamente discutido e investigado em diversas áreas do conhecimento, isso não implica a existência de uma visão homogênea sobre a noção de competência (Silva; Ruas, 2014), a qual é caracterizada como complexa, multifuncional e multifacetada (Brandão; Borges-Andrade, 2007; Mulder, 2007; Ruas *et al.*, 2013), sujeita a uma diversidade de definições e interpretações (Brandão;

Borges-Andrade, 2007; Carbone *et al.*, 2009,2016; Chouhan; Srivastava, 2014; Mulder, 2007).

Segundo Le Boterf (2010), esse conceito possui dupla dimensão, individual e coletiva, e são como “duas faces da mesma moeda”. O autor define a competência como um “camaleão conceitual” (Le Boterf, 2010, p. 15), o autor ressalta sua natureza adaptativa e contextual. Essa complexidade decorre do amplo debate sobre o tema, fundamentado em duas vertentes organizacionais: estratégia e gestão de pessoas (Silva; Ruas, 2014, 2016).

A origem do termo remonta ao latim *competens*, *competentia*, significando capacidade e autorização (Le Boterf, 2003; Mulder, 2007), bem como, pode ser oriundo de uma palavra do grego “*ikanotis*”, significando qualidade de ser capaz, sendo a atribuída a primeira utilização desse conceito a Platão (Mulder, 2007).

Na Idade Média, o termo estava essencialmente associado ao campo jurídico, designando a faculdade de julgar e apreciar certas questões. Com o tempo, passou a referir-se ao reconhecimento social e à capacidade de pronunciar-se sobre determinado assunto; mais recentemente, passou a qualificar indivíduos capazes de desempenhar determinados trabalhos (Brandão; Borges-Andrade, 2007; Brandão; Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2009).

Ao analisar os pressupostos e modelos de gestão relacionados à inovação na administração pública, Guimarães (2000) identificou na literatura **três correntes** sobre a abordagem de competências: a da **Gestão Estratégica**, a da **Gestão de Recursos Humanos** e a da **Sociologia da Educação e do Trabalho**.

A primeira corrente, Gestão Estratégica, é representada por autores como Prahalad e Hamel (1990) e Hill e Jones (1998). Essa perspectiva compreende as competências como um conjunto amplo de rotinas e capacidades organizacionais voltadas às demandas e oportunidades do ambiente externo (Fernandes, 2013; Montezano; Isidro-Filho; Junior, 2017), sendo vistas como elementos que sustentam a vantagem competitiva e fomentam a inovação organizacional (Durand, 2000; Fernandes, 2013; Prahalad; Hamel, 1990).

A segunda corrente, Gestão de Recursos Humanos, é representada por autores como Whiddett e Hollyforde (1999). Nessa visão, o conceito de competência serve para integrar as atividades de gestão de pessoas, associando-se às descrições de tarefas, aos resultados e aos comportamentos esperados para o desempenho compatível com os padrões requeridos (Guimarães, 2000).

Nessa corrente, as competências assumem papel instrumental nas práticas de gestão de pessoas, marcando uma transição do nível organizacional para o nível individual (Dutra; Fleury; Ruas, 2008). Apresentam-se tanto sob o aspecto de desempenho contextualizado, mobilização de recursos e entrega (Dutra, 2017; Fleury; Fleury, 2001), quanto sob a perspectiva dos elementos constitutivos dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes), dimensões fundamentais desse conceito (Brandão; Borges-Andrade, 2007; Durand, 2000).

Além dessas três correntes, a literatura também reconhece a existência **três escolas teóricas** sobre a abordagem do conceito de competência (Fleury; Fleury, 2001; Brandão; Borges-Andrade, 2007; Dutra, 2017): a **norte-americana**, a **francesa** e a **integradora**.

A **escola norte-americana**, desenvolvida entre as décadas de 1970 e 1990, tem como principais expoentes McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Essa corrente entende competências como um conjunto de qualificações ou estoques de recursos que resultam em desempenho superior no trabalho. Nessa perspectiva, a gestão por competências é vista como um desdobramento moderno dos princípios do taylorismo (Dutra, 2017; Fleury; Fleury, 2001).

O conceito foi estruturado por McClelland (1973) em seu artigo seminal *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, no qual questiona a confiabilidade dos testes de inteligência como preditores de desempenho profissional (Chouhan; Srivastava, 2014; Dutra, 2017). Para o autor, os melhores indicadores de desempenho seriam características pessoais subjacentes e duradouras denominada de **competências**.

Embora seu estudo tenha se concentrado no setor educacional, o termo ganhou notoriedade no contexto empresarial, principalmente a partir da obra *The Competent Manager* de Richard Boyatzis (1982), que definiu competência como uma característica subjacente associada ao desempenho eficaz e/ou superior no trabalho, (Chouhan; Srivastava, 2014).

No Brasil, segundo Dutra (2017), a aplicação do conceito de McClelland se deu pela definição das **competências diferenciadoras**, estas compreendidas como fatores determinantes do sucesso no trabalho para determinados cargos ou grupos ocupacionais. Essas competências são expressas pelos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, ao serem comparados entre o perfil ideal e o perfil real de um profissional, permitem identificar os *gaps* de desenvolvimento a serem trabalhados individual ou coletivamente.

A **escola francesa**, por sua vez, surgiu a partir do questionamento do conceito de qualificação e da formação profissional, destacando-se autores como Le Boterf (1995) e Zarifian (2001). Essa vertente associa competência à **agregação de valor social e à entrega de resultados** (*outputs*), analisando-a em termos de desempenho e contribuição no contexto de trabalho, independentemente do cargo (Borges *et al.*, 2014; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018; Dutra, 2017).

Nessa perspectiva, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 187), “a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”. Nessa perspectiva, a competência é sempre **contextualizada**, manifestando-se na aplicação prática e eficaz dos conhecimentos e habilidades (Le Boterf, 2003; Dutra, 2017).

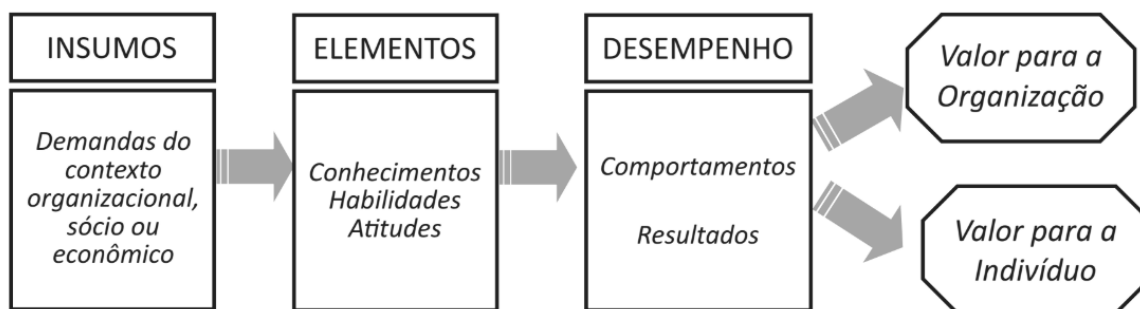
Por fim, destaca-se a **escola integradora**, que busca conciliar, integrando as abordagens francesa e norte-americana. Essa perspectiva, amplamente aceita no meio acadêmico e organizacional, define as **competências humanas ou profissionais** como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (Carbone *et al.*, 2009, p. 43).

Nesta perspectiva, competências são compreendidas a partir das contribuições de Gilbert (1978), que associam competência ao desempenho às realizações concretas no trabalho; de Gonczi, (1999), que relaciona esse conceito a atributos pessoais ao contexto de trabalho e ao desempenho; (Brandão *et al.*, 2008; Mulder, 2007).

Destacam-se ainda, nessa vertente, os trabalhos de Durand (2000), que propôs um modelo tridimensional, no qual os CHAs representam dimensões da competência interdependentes e mutuamente influentes; e de Santos (2001), que descreve a competência associada a referenciais de desempenho expressos por meio de comportamentos observáveis no trabalho.

Nessa perspectiva, segundo Brandão (2023, p.3) adota-se uma visão holística, integrando as “diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva); associam atributos individuais, conhecimentos, habilidades e atitudes ao contexto em que eles são aplicados e ao desempenho decorrente dessa aplicação.”

Figura 6 — Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização



Fonte: extraído de Brandão (2012)

A Figura 6 ilustra-se essa concepção, demonstrando como as competências resultam da mobilização sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas por meio do desempenho e dos resultados no trabalho, sendo uma importante fonte de valor para o indivíduo e organização (Brandão; Borges-Andrade, 2007; Carbone *et al.*, 2009).

3.4 Concepção de Competência na PNDP

No setor público brasileiro, segundo Brandão (2023), a competência no trabalho é concebida de forma semelhante ao que se observa na Figura 5, conforme o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a PNDP. Nessa norma, define-se competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006).

Na concepção da PNDP, a competência é evidenciada quando o servidor aplica e mobiliza conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar resultados compatíveis com os objetivos organizacionais (Brandão, 2023). Essa concepção alinha-se com os pressupostos da perspectiva integradora, integrando as noções de desempenho e dos CHA's no contexto da estratégia organizacional orientando os objetivos institucionais (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017).

Embora a PNDP tenha sido reformulada pelo Decreto nº 9.991/2019, a concepção de competência manteve-se coerente com essa perspectiva integradora. Essa reformulação ampliou o alcance e o detalhamento conceitual, propondo avançar para além da definição teórica, ao enfatizar o desenvolvimento de competências necessárias à excelência no desempenho institucional na Administração Pública Federal.

A atual PNPD fundamenta-se na identificação das necessidades de desenvolvimento, definidas como lacunas de desempenho associadas às competências que impactam os resultados organizacionais (Brasil, 2021). Essa abordagem, portanto, reforça a lógica do modelo de gestão por competências como ferramenta de articulação entre o desenvolvimento individual e os resultados institucionais, assegurando coerência entre o desempenho das pessoas e as metas organizacionais.

3.5 Tipos de Competências

A tipologia e a classificação de competências, principalmente no contexto dos estudos organizacionais resultam de diferentes perspectivas, que variam conforme a abordagem teórica, a finalidade prática ou o papel ocupacional. Na literatura, tal conceito é notadamente associado não apenas ao nível individual, mas também é compreendido e aplicado em outros níveis de análise, o organizacional e o coletivo (Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009; Prahalad; Hamel, 2006; Ruas, 2005; Silva; Ruas, 2016).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), é possível classificar as competências em duas categorias fundamentais: (a) competências humanas ou individuais, vinculadas ao desempenho dos profissionais ou das equipes de trabalho; e (b) competências organizacionais, relacionadas aos atributos e capacidades da organização e de suas unidades específicas. Ressalta-se que existe uma relação recíproca de interdependência entre os diversos níveis organizacionais, de modo que um nível influencia o outro. Assim, as competências individuais impactam as competências organizacionais e, ao mesmo tempo, são influenciadas por elas (Brandão, 2023; Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade, 2008).

Nessa mesma lógica de interação, Boreham (2011) destaca que as competências não se manifestam isoladamente, mas em profissionais, equipes ou organizações que se interligam e se influenciam mutuamente. Trata-se, portanto, de uma relação complexa e interdependente entre essas dimensões (Boreham, 2011).

Por sua vez, as competências individuais ou profissionais estão relacionadas à natureza do papel ocupacional desempenhado e subdividem-se em três grupos principais:

Competências técnicas: abrangem um conjunto de conhecimentos e habilidades diretamente relacionadas às atribuições e responsabilidades de um cargo

ou função (Coelho Junior *et al.*, 2013). Essas competências são específicas e proximais ao processo de trabalho, típicas de profissionais que desempenham funções técnicas, de suporte ou operacionais, sem exercer responsabilidades formais de liderança (Brandão, 2009; Carbone *et al.*, 2016).

Competências comportamentais: referem-se a um conjunto de atitudes e habilidades mais distais ao cargo, mas compatíveis com as atribuições que devem ser desempenhadas. Traduzem e refletem o modelo de comportamento gerencial e funcional da organização, orientando comportamentos indispensáveis às equipes de trabalho, à operação e à estratégia organizacional (Carbone *et al.*, 2016; Coelho Junior *et al.*, 2013).

Competências gerenciais: dizem respeito aos comportamentos esperados de quem exerce cargos de supervisão, liderança ou direção, desempenhando papel fundamental no alinhamento e desdobramento da estratégia organizacional (Brandão, 2009; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Há, ainda, autores que sustentam a existência de competências no âmbito das equipes de trabalho, denominadas **Competências Coletivas**. Esse conceito foi desenvolvido na década de 1990 e difundido a partir dos anos 2000, gerando múltiplas concepções sobre o tema e uma consequente heterogeneidade de definições. Essa concepção ainda se encontra em processo de consolidação teórica na academia (Michaux, 2009; Ruas; Silva, 2012; Silva; Ruas, 2016).

Essas competências são entendidas como um repertório sinérgico que integram conhecimentos, habilidades e atitudes, que se complementam mutuamente sendo essenciais na realização de tarefas em equipe (Carbone *et al.*, 2016).

Reconhece-se nesse tipo de competência um caráter complementar às competências individuais, sendo vistas como duas faces de uma mesma moeda, ou como um desdobramento da competência organizacional para o nível intermediário (Brandão, 2023; Ruas, 2005; Silva; Ruas, 2014, 2016). Assim, essas emergem da articulação e sinergia das interações entre as competências individuais dos membros da equipe, bem como, não se resumem a uma simples soma das competências individuais (Le Boterf, 2003, 2010).

Silva e Ruas (2016) destacam que, no início dos anos 2000, a literatura nacional seguiu caminho semelhante, ao apresentar uma dinâmica intermediária de competências, situadas entre as individuais e as organizacionais, denominadas **competências funcionais ou intermediárias**, cuja natureza também é funcional. Essas

competências correspondem ao desdobramento das competências organizacionais para outras áreas, representando uma segunda dimensão da noção de competência, relacionada às funções ou macroprocessos organizacionais, como a capacidade de entrega (tempo e custo), a capacidade de planejar e realizar projetos com estoques adequados e a capacidade de inovação (Ruas, 2005; Silva; Ruas, 2016).

Esse tipo de competência constitui um elo fundamental na gestão por competências, Retour e Krohmer (2006) ressaltam seu duplo papel, atuando tanto como fator de desenvolvimento das competências individuais quanto como elemento constitutivo das competências essenciais. Para esses autores, a posse desse tipo de competência reflete o aumento das competências detidas pelos colaboradores individualmente e demonstra que as competências essenciais da organização resultam da combinação das competências coletivas.

Com base em diversas definições presentes na literatura, os autores argumentam que a competência coletiva possui dois significados complementares:

- (1) refere-se ao know-how operacional específico de um grupo, que lhe permite alcançar um desempenho superior ao de um único indivíduo; e
- (2) diz respeito à criação de um coletivo de competências entre pessoas que trabalham juntas, cujas ações individuais refletem esse aprendizado coletivo (Retour; Krohmer, 2006).

Em ambos os casos, essas competências transcendem o nível individual e envolvem atributos essenciais que as constituem: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo (Retour; Krohmer, 2006).

No nível organizacional, segundo Fernandes (2013), embora a noção de competência não seja recente, foi a partir do artigo *The Core Competence of the Corporation*, publicado por Prahalad e Hamel em 1990, que se difundiu e consolidou o conceito **competência organizacional**, associadas as *core competence* ou competências essenciais.

Esse conceito ganhou relevância no meio acadêmico e corporativo por sua associação à estratégia organizacional, segundo Ruas (2005, p. 11) essas são expressas como um “conjunto de habilidades e tecnologias que constituem um diferencial fundamental para a competitividade da empresa”.

3.6 Mapeamento de Competências

No contexto organizacional, as competências possuem um diferencial competitivo, quando presentes e traduzidas em resultados, assim, essas atuam como um fator fundamental para a diferenciação e o sucesso das organizações. O que por sua vez despertou grande interesse e investimento das organizações na busca por recursos que possibilitem o acesso a competências existentes e, sobretudo, o desenvolvimento daquelas que ainda faltam (Carbone *et al.*, 2016).

Nesse contexto, o mapeamento de competências é uma etapa fundamental e crítica na gestão por competências, pois visa ao diagnóstico das lacunas (gaps) de competências profissionais, tendo como finalidade “identificar o gap, ou lacuna, de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização” (Carbone *et al.*, 2009, p. 55).

A partir desse diagnóstico, orientam-se todas as demais as ações organizacionais para captar e desenvolver as competências relevantes, buscando minimizar ou eliminar as lacunas identificadas (Brandão, 2009, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Segundo Chouhan e Srivastava (2014), o mapeamento de competências consiste em um processo que auxilia a organização a desenvolver e aprimorar suas competências, sendo um dos meios mais adequados para identificar e determinar o grau de expressão. Ou seja, avaliar em que medida um funcionário possui as competências (técnicas, gerenciais, comportamentais) necessárias ao cargo específico.

Além disso, esse processo preconiza o desenvolvimento contínuo das competências, adaptando-as segundo as necessidades organizacionais conforme evolui o ambiente externo, resultando, portanto, em um processo dinâmico que vincula as estratégias organizacionais ao desempenho individual (Chouhan; Srivastava, 2014).

Ressalta-se que, embora na literatura se utilizem por vezes as expressões “mapeamento” e “diagnóstico de competências” como sinônimos (Brandão, 2009, 2023; Brandão; Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2009; Moraes; Borges-Andrade; Queiroga, 2011), há autores que as diferenciam, entendendo o diagnóstico como o resultado do mapeamento, expresso pela identificação dos gaps das competências mensuradas (Borges *et al.*, 2014; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018). Nessa acepção, o “diagnóstico” é o produto do mapeamento, conforme o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005).

Nessa perspectiva, é de fundamental importância que diagnóstico de

competências seja realizado com precisão e rigor metodológico, utilizando técnicas e instrumentos específicos; caso contrário, se o diagnóstico for impreciso, as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências serão comprometidas, ou seja todas as demais etapas da gestão por competências (Brandão, 2023; Brandão; Bahry, 2005).

3.6.1 Metodologia de Mapeamento de Competências

O modelo proposto por Brandão e Bahry (2005), Figura 5, corresponde à segunda fase do modelo de gestão por competências é um dos mais referenciados na literatura, amplamente difundido em livros, teses, dissertações e artigos científicos (Borges *et al.*, 2014b; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018; Montezano *et al.*, 2019).

Nesse modelo, observa-se uma relação de interdependência em relação às demais etapas (Captação, Desenvolvimento, Acompanhamento e Avaliação, e Retribuição), os resultados das etapas posteriores dependem da realização do mapeamento, que exerce forte influência sobre todas elas (Brandão, 2009, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Assim, concluída a fase de Formulação da estratégia organizacional, Guimarães *et al.* (2001) ressaltam que, após o diagnóstico das competências organizacionais e a definição de objetivos e indicadores de desempenho em nível macro, torna-se possível realizar outro diagnóstico: o mapeamento das competências humanas ou profissionais. Resumidamente, a Figura 5, consolida as etapas do mapeamento de competências proposto por Brandão e Bahry (2005):

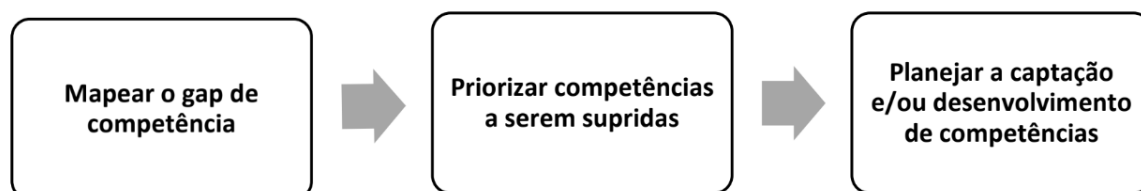
- (i) identificar as competências necessárias;
- (ii) inventariar as competências existentes; e
- (iii) mapear a lacuna de competências e planejar a captação e/ou o desenvolvimento.

No contexto das organizações públicas, considerando a finalidade do modelo de Brandão e Bahry (2005), ou seja, identificar lacunas de competências e direcionar as necessidades de desenvolvimento para supri-las, Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017) propuseram um aprimoramento desse modelo, com a inclusão de uma nova etapa: priorizar competências a serem supridas.

Essa nova etapa refere-se à priorização das lacunas identificadas para facilitar e orientar a tomada de decisão sobre quais competências devem ser atendidas

primeiro, Figura 6, por meio do desdobramento da etapa “mapear o gap de competência e planejar a captação e/ou o desenvolvimento” (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017).

Figura 6— Etapa de priorização no modelo de gestão por competências



Fonte: extraído de (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017, p.792)

Um aspecto fundamental antes mesmo de iniciar um mapeamento de competências, segundo a literatura, é a descrição operacional de competências, ou seja, esse procedimento é suma importância e deve ser realizado com rigor metodológico (Brandão, 2009, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Em geral, conforme a finalidade, podem-se descrever competências pelos seus elementos CHA ou por comportamentos observáveis (referenciais de desempenho) (Carbone *et al.*, 2009). Embora a forma de descrever competências seja uma opção metodológica, reconhece-se na literatura uma dificuldade prática de descrevê-las separando-as em CHA (Guimarães, Bruno-Faria, Brandão ;2006).

Nesse sentido, o estudo de Brandão (2009) ao utilizar o modelo dos CHA e aplicar o teste de análise fatorial, que resultou em soluções unifatoriais, sem separar competências em CHA (Guimarães; Bruno-Faria; Brandão, 2006) evidenciando a dificuldade prática de separá-las em dimensões.

Desse modo, o mais adequado é descrever competências por meio de referenciais de desempenho, traduzindo-as em comportamentos concretos, observáveis, objetivos e específicos no ambiente de trabalho (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Quando a descrição não é clara e precisa e apresenta abstrações, ou seja, as pessoas tendem a interpretá-la de modos distintos, conforme seus interesses ou entendimentos (Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Assim, tais descrições devem expressar um desempenho, comportamentos esperados que o profissional deve demonstrar, indicando o que deve ser capaz de realizar. Para isso, utilizam-se verbos de ação, aos quais convém acrescentar, sempre que possível:

- (a) condições nas quais o desempenho deve ocorrer; e
- (b) critérios ou padrões desejados, ou níveis de desempenho considerados satisfatórios (Brandão, 2009, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Ademais, recomenda-se para obter boas descrições de competências, que se utilize verbos que expressem ações concretas (por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar, formular); revisar as descrições com pessoas-chave, identificar erros, inconsistências ou desalinhamentos à realidade organizacional; e realizar validação semântica, de modo que todos os funcionários compreendam o significado das descrições, evitando interpretações equivocadas ou ambíguas (Brandão, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Bruno-Faria; Brandão, 2003; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

O passo inicial do processo consiste em identificar competências, organizacionais e profissionais, essenciais à consecução dos objetivos organizacionais. Para isso, utiliza-se, em geral, pesquisa documental, a fim de evidenciar e explorar aspectos relevantes, analisando missão, visão de futuro, objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional, orientando e alinhando as demais etapas (Brandão, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Embora a estratégia organizacional seja o principal documento, outros instrumentos estruturantes da organização podem subsidiar o levantamento: regimentos, estatutos, planos institucionais (gerais e setoriais) e planejamentos estratégicos (Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

Além de identificar competências essenciais, o processo pressupõe inventariar as competências internas já disponíveis, com o propósito de estimar a lacuna entre as competências necessárias e as existentes. Para esse fim, instrumentos de avaliação de desempenho costumam ser utilizados, uma vez que as competências se expressam no desempenho (Brandão, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Brandão; Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2009, 2016).

A entrevista é outra técnica amplamente utilizada, sobretudo para comparar percepções e validar resultados da análise documental. Recomenda-se entrevistar pessoas-chave com maior conhecimento da organização (Brandão, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009).

O questionário é visto como principal técnica para mapear lacunas de competências no contexto organizacional. Sua elaboração geralmente requer a aplicação prévia de outras técnicas, análise documental, entrevistas, observação, para

identificar os elementos que irão compor os itens do instrumento (Brandão, 2023; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009).

Geralmente, cada competência é avaliada em dois aspectos, com base nos estudos sobre análise do papel ocupacional de Borges-Andrade e Lima (1983): (a) importância para as atividades e rotinas de trabalho e (b) grau de domínio que se possui em cada competência. Quanto maior a importância e menor o domínio, maior será a lacuna identificada, ou seja, a diferença entre o desempenho esperado e o real (Borges *et al.*, 2014; Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018).

Após a definição do tipo de escala, recomenda-se realizar avaliação semântica: aplicar o instrumento em pequena amostra e, em seguida, entrevistar os respondentes para verificar apresentação, enunciado, escala e itens, identificando dificuldades, falhas ou incorreções e eliminando ambiguidades (Brandão, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016; Coelho Junior; Faiad; Rêgo, 2018).

Uma das principais lacunas nos estudos sobre mapeamento e gestão de competências são as limitações em relação aos procedimentos operacionais nos métodos de mapeamento que conectem competências organizacionais e individuais (Campion *et al.*, 2011; Ruas, 2005; Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017).

Observa-se na literatura heterogeneidade de práticas organizacionais na identificação e no mapeamento de competências, sobretudo, em relação aos métodos e técnicas de coleta, análise e mensuração de *gaps de competências*.

Um dos primeiros estudos nessa linha, foi proposto por Borges-Andrade e Lima (1983) propuseram uma metodologia de avaliação de necessidades de treinamento fundamentada na *análise do papel ocupacional*, a qual se baseia na relação entre o grau de domínio e a importância de determinada competência para o papel ocupacional.

Posteriormente, outros métodos de para mensuração, avaliação e priorização de lacunas foram surgindo na literatura (Brandão, 2012; Ferreira; Abbad, 2014). Pesquisadores vinculados Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo, Montezano, Junior, e Isidro-Filho (2017) propuseram um aprimoramento da metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), o IPDC (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017). Esse Indicador concebido para apoiar a tomada de decisão gerencial quanto à definição de prioridades de desenvolvimento no contexto da gestão por competências, integrando dimensões de análise de outros métodos e os princípios de ferramentas de

gestão da Matriz GUT e da Análise de Pareto.

O IPDC permite identificar e classificar hierarquicamente, as competências com maior prioridade de desenvolvimento, considerando três dimensões: urgência (lacuna de domínio), adesão ao negócio e eficiência institucional. Este traduz as prioridades de investimento em aprendizagem, permitindo classificar as competências conforme a vinculação institucional, alinhando o desenvolvimento de competências profissionais aos objetivos organizacionais (Montezano; Junior; Isidro-Filho ,2017).

Assim, esta pesquisa se incorpora desses conceitos e métodos, compreendendo que o mapeamento de competências, como etapa preliminar fundamental a fase de elaboração do PDP.

4 A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída inicialmente pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, desempenha papel primordial no desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais e no aperfeiçoamento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

A PNDP consiste em uma política de desenvolvimento interorganizacional e multinível, implementada por meio da integração entre as organizações públicas federais e as escolas de governo, com o objetivo de ofertar ações de desenvolvimento aos servidores públicos federais (Fonseca *et al.*, 2019).

Essa política surgiu como resposta ao antigo e engessado Decreto nº 2.194/1998, a partir do Decreto nº 5.707/2006, que propôs a adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas baseado nos pressupostos de competências profissionais, modelo considerado mais viável do ponto de vista técnico e orçamentário à época, para orientar a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais (Camões, 2013).

Definiu-se nessa política a *capacitação* como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, “com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (Brasil, 2006, p. 1).

Nessa perspectiva, segundo Perseguino (2017, p. 60), o modelo proposto pela PNDP “[...] amplia a concepção de capacitação para além das situações formais de aprendizagem, abrindo uma gama de possibilidades de espaços onde o conhecimento pode ser desenvolvido e compartilhado [...]”.

Percebe-se, ainda, o objetivo do poder público de aprimorar e conferir mais qualidade ao processo de desenvolvimento dos servidores públicos (Perseguino; Pedro, 2017), propondo a **gestão por competências** como instrumento de alinhamento entre o desenvolvimento humano e os objetivos organizacionais (Lima; Silva, 2015; Perseguino, 2017). Tal perspectiva representou um avanço, ao ir além da concepção restrita de treinamentos formais, característicos de modelos tradicionais e ultrapassados.

Por outro lado, foi delineada apenas a existência de dois níveis de competências na PNDP (Lima; Silva, 2015), considerando apenas as competências profissionais e organizacionais, evidenciando uma relação de influência direta das

competências profissionais sobre o desenvolvimento das competências organizacionais, desconsiderando a existência, no nível funcional das organizações, de competências coletivas e de sua mediação (Brandão; Guimarães, 2001; Ruas, 2005; Silva; Ruas, 2016).

Assim, no contexto das equipes de trabalho, essa lacuna conceitual “revela que a implantação da gestão por competências no serviço público precisa amadurecer e ampliar suas concepções” (Lima; Silva, 2015, p. 47). Além disso, segundo Silva (2021) a atual PNDP possui um alcance reduzido e uma concepção limitada da gestão por r competências, restringindo-se ao diagnóstico e ao PDP.

Ainda segundo o autor, a atual Política representa um retrocesso ao não abordar a gestão por competências com um sistema estruturante e estratégico, sua natureza é meramente normativa e regulatória, com uma definição reducionista processo de diagnóstico de competências, sobretudo pelo lapso ao desconsiderar importância das competências coletivas em sua metodologia (Silva, 2021).

4.1 Implementação da PNDP e seus Instrumentos

O Decreto nº 5.707/2006 estabeleceu três instrumentos necessários à implementação da PNDP: o **Plano Anual de Capacitação (PAC)**, como principal instrumento interno dos órgãos e entidades; o **relatório anual de execução das ações de capacitação**; e um **sistema informatizado de gestão por competências** (Brasil, 2006). Este último foi concebido como ferramenta gerencial para o planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação, por meio da identificação das competências necessárias ao desempenho dos servidores públicos (Sgaraboto, 2021).

O principal instrumento inicialmente para operacionalizar a gestão da PNDP na APF foram os PACs, cuja elaboração deveria ser precedida de um diagnóstico de competências, a fim de subsidiar a definição e a promoção das ações de capacitação (Sgaraboto, 2021).

Por outro lado, segundo Camões (2013) não havia estímulos para que os órgãos enviassem seus relatórios, tampouco havia retorno sobre os resultados dos PACs encaminhados, sendo estes vistos pelos órgãos “como algo complexo e de difícil preenchimento” (Camões, 2013, p. 93).

Embora tenha sido desenvolvido um sistema denominado **capacitAÇÃO**, destinado a subsidiar a elaboração dos PACs por meio do levantamento e registro das

competências mapeadas, esse sistema não chegou a ser concluído. Não há registros de sua implantação, gerando em grande descrédito em relação ao órgão central e à própria PNDP (Camões, 2013; Sgaraboto, 2021).

Apesar dos avanços promovidos pela PNDP no âmbito da gestão de pessoas na APF, poucos órgãos públicos, cerca de 24%, conseguiram configurar seus subsistemas de gestão e desenvolver os PACs com base nos instrumentos propostos pela Política (Pantoja *et al.*, 2012).

Segundo os autores, tal fato decorre de uma cultura administrativa marcada pela rigidez da estrutura legalista. Nessa perspectiva, Brantes (2012, p. 100) compreende que as “dificuldades enfrentadas pelas instituições talvez sejam decorrentes da ausência de uma cultura organizacional compatível com os princípios e valores da gestão de competências”.

Apesar de alguns avanços, a PNDP não obteve o êxito esperado. Além da falta e da ineficiência dos instrumentos empregados em sua implementação, parte dos objetivos da Política não foi alcançada e outra parte foi apenas parcialmente atingida, resultando em um **déficit de implementação**, que pode ser explicado por aspectos políticos, estruturais, sistêmicos e humanos (Camões, 2013; Camões; Meneses, 2016). Dentre esses fatores, destacam-se como principais entraves para o alcance efetivo dos objetivos da PNDP:

- “(i) a dificuldade de atuação do Comitê Gestor da Política;
- (ii) a insuficiência da força de agenda da temática, já que a capacitação não possui reconhecimento expressivo no país, especialmente no setor público, inexistindo patrocínio político para sua efetiva implementação;
- (iii) o surgimento de outras agendas emergentes durante o processo de implementação;
- (iv) a falta de legitimidade e de poder das áreas de desenvolvimento de pessoas dos órgãos;
- (v) a falta de integração entre os subsistemas de gestão de pessoas;
- (vi) a falta de sistematização e de acesso às informações para monitoramento da Política;
- (vii) a ineficiência na gestão dos recursos orçamentários; e
- (viii) a carência de competência técnica e de disponibilidade de pessoal para atuar na área de gestão de pessoas” (Camões, 2013, p. 18).

A PNDP estabeleceu o mapeamento de competências como etapa necessária ao planejamento das ações de desenvolvimento. Ou seja, a definição dessas ações

deveria ter como referência as lacunas de competências mapeadas nas instituições (Sgaraboto, 2021). Embora tal proposição represente um avanço conceitual, Cabral (2020) argumenta que essa metodologia foi apenas idealizada, considerando-a irreal e presente apenas no plano normativo em grande parte dos órgãos da APF.

Foram identificados diversos obstáculos à aplicação da metodologia prescrita pela PNDP, inclusive nas organizações públicas brasileiras reconhecidas pela OCDE como *centros de excelência* em práticas promissoras de gestão por competências. Tais como dificuldades na identificação e no mapeamento das competências relevantes, precariedade das tecnologias disponíveis para o gerenciamento das competências e falta de alinhamento entre competências individuais e organizacionais (Osório, 2016).

No contexto UFs, em relação à metodologia da PNDP, Romano (2016, p. 80) pontua que “a primeira fase necessária para a adoção da gestão de pessoas por competências já se mostra como desafio para as IFES, pois suas equipes de gestão de pessoas não estão devidamente preparadas”. Esse despreparo é acentuado pela rotatividade de servidores, que prejudica a maturação técnica e o desenvolvimento das equipes da área de gestão de pessoas.

Nesse cenário, boa parte das universidades não adotou o modelo prescrito nas diretrizes da PNDP (Landfeldt, 2016; Perseguino, 2017; Perseguino; Pedro, 2017). Ademais, a área de gestão de pessoas nas UFs, segundo a literatura, caracteriza-se por uma *limitação da capacidade operacional e técnica* dos servidores, em virtude de práticas de recursos humanos focadas quase exclusivamente na administração e pagamento de pessoal.

Segundo a literatura observa-se uma carência de servidores qualificados e dedicados exclusivamente ao planejamento e à execução das diretrizes da PNDP. Na visão de parte dos autores essa política ainda carece de uma melhor compreensão por parte de uma parcela significativa dessas instituições (Bassan; Battistella; Kocourek, 2020; Osório, 2016; Perseguino; Pedro, 2017; Silva; Mota; Lima, 2022).

4.2 A Reformulação da PNDP

Alguns anos após a implementação da PNDP, verificou-se que boa parte dos órgãos públicos não obteve êxito em operacionalizar suas diretrizes (Camões, 2013; Camões; Meneses, 2016). Os resultados das auditorias realizadas pelo Tribunal de

Contas da União (TCU) foram bastante críticos, classificando o estágio de implementação da Política como inicial (Freitas, 2022).

Nesse cenário, foi instituído, em 2017, o **Projeto de Governança das Capacitações**, concluído em 2019, com o objetivo de atualizar o Decreto nº 5.707/2006, propor soluções para os problemas relacionados ao planejamento e à operacionalização das diretrizes da PNDP, além de padronizar os procedimentos de concessão de licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (Cabral, 2020).

Nesse projeto, foram identificadas falhas significativas na execução da PNDP, tais como: dificuldades de mensuração do retorno dos investimentos realizados em capacitação; inadequação dos instrumentos de planejamento e avaliação; falta de alinhamento das ações de desenvolvimento com os objetivos estratégicos institucionais; desconsideração dos cursos oferecidos pelas escolas de governo. Além de dificuldades de orientação por parte do órgão central em razão da ausência de informações consolidadas sobre as ações de desenvolvimento promovidas pelos órgãos e entidades (Brasil, 2019).

Diante desses obstáculos e das falhas recorrentes na execução da PNDP (Camões, 2013; Brasil, 2019), e, sobretudo, após as avaliações realizadas pelo Tribunal de Contas da União, entre os anos de 2013 e 2017, constatou-se a necessidade de uma revisão ampla e do aprimoramento dos processos e ferramentas utilizados. Esse movimento resultou na publicação de um novo normativo: o **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**, que instituiu a chamada Nova PNDP, deslocando o foco da capacitação para o *desenvolvimento* (Cabral, 2020; Sgaraboto, 2021).

Esse estabeleceu critérios mais objetivos para a participação dos servidores nas ações de desenvolvimento e conferiu maior autonomia e controle às áreas de gestão de pessoas, por meio da padronização das informações e da criação de um sistema informatizado (Cabral, 2020). Seu objetivo primordial é “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal, a fim de garantir a consecução de seus objetivos institucionais” (Brasil, 2019, p. 1).

Atualmente, ao detalhar papéis e responsabilidades operacionais, a PNDP reformulada simplificou a relação entre os atores envolvidos na política (Sgaraboto, 2020). Assim, apresenta diversos aspectos inovadores em relação ao Decreto nº 5.707/2006, buscando suprir as falhas de implementação apontadas pela literatura (Cabral, 2020; Camões, 2013; Pantoja *et al.*, 2012).

Estabelecendo as bases para uma **cultura de planejamento** na área de desenvolvimento de pessoas, alinhada aos objetivos organizacionais de cada órgão da APF. Também busca fomentar o uso mais racional dos recursos destinados à capacitação, fundamentando-se em três pilares: (i) ampliação das oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal; (ii) transparência das informações sobre as despesas com ações de desenvolvimento; e (iii) padronização dos dados (Brasil, 2023).

Além disso, apresenta critérios mais claros para a participação dos servidores nas ações de capacitação e desenvolvimento, bem como maior autonomia e controle às unidades de desenvolvimento de pessoas, reforçando a padronização das informações por meio do sistema informatizado (Brasil, 2019).

4.2.1 O Plano de Desenvolvimento de Pessoas

A reformulação da PNDP estabeleceu uma nova abordagem para o planejamento das ações de desenvolvimento, introduzindo o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em substituição aos antigos Planos Anuais de Capacitação (PACs). O PDP passou a ser elaborado anualmente pelas instituições da Administração Pública Federal (APF), sendo considerado o principal instrumento de planificação dessa política (Sgaraboto, 2021). Sua elaboração deve ser precedida por um **diagnóstico de competências**, conforme preconiza o Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019).

O Quadro 5 apresenta uma análise comparativa entre os instrumentos adotados pela PNDP. Enquanto o PAC tinha como foco a definição de ações voltadas à redução ou eliminação das lacunas de competências necessárias à execução da estratégia organizacional, ou seja, lacunas estas identificadas por meio do mapeamento de competências. Assim o plano era composto por ações de capacitação previamente disponíveis para atender às necessidades mapeadas, visando à promoção e adequação das competências aos objetivos institucionais (Sgaraboto, 2021).

Por sua vez, o PDP constitui um instrumento padronizado que prioriza a *identificação das necessidades de desenvolvimento* relacionadas ao alcance dos objetivos institucionais, para, em seguida, definir as ações que deverão atender a essas necessidades (Sgaraboto, 2021). Na visão da autora, esse modelo é mais flexível e abrangente, permitindo que as necessidades de desenvolvimento sejam atendidas tanto por soluções formativas já existentes quanto pelo desenvolvimento de novas soluções, conforme as especificidades apontadas no PDP.

Quadro 5 — Análise comparativa dos instrumentos adotados pela PNDP

Aspectos	Plano Anual de Capacitação	Plano de Desenvolvimento de Pes- soas
Estrutura e sistemática de divulgação	Não há um modelo padronizado do instrumento; Sem um procedimento sistemático de divulgação; Instrumento interno do departamento/entidade.	Modelo padronizado, elaborado e encaminhado por meio de ferramenta informatizada disponibilizada pelo órgão central do SIPEC.
Prazo para elaboração e apresentação	A elaboração deve ser concluída até o primeiro dia útil do mês de dezembro do ano anterior à vigência do Plano, nos termos da Portaria MP n.º 208 de 25/07/2006,	Deve ser encaminhado até o dia 30 de setembro de cada ano civil, ou no primeiro dia útil subsequente, nos termos da IN SGP-ENAP no 21/2021.
Subsídios para elaboração	Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; Preconiza a realização de mapeamento de competências.	Elaboração precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências; Identificação das necessidades de desenvolvimento.
Informações essenciais	a) linhas de Ação Programática para organização dos eventos de capacitação; b) temas das capacitações e breve descrição do conteúdo; c) metodologias de capacitação a serem adotadas; d) ações de capacitação a serem realizadas; e) estimativa de participantes; f) ações de incentivo à formação de nível superior e de incentivo à formação em língua estrangeira - quantidade de vagas e orçamento para o ano; g) programa de pós-graduação: – quantidade de vagas e orçamento para o ano; h) detalhamento orçamentário do plano.	I - de caráter obrigatório:⁷ a) a necessidade de desenvolvimento; b) os dados atualizados que auxiliam no embasamento das necessidades de desenvolvimento; c) a área temática e subárea temática da necessidade de desenvolvimento; d) a competência associada da necessidade de desenvolvimento; e) a competência de liderança relacionada à necessidade em caso de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão; f) a transversalidade ou não da necessidade de desenvolvimento; g) o público-alvo da necessidade de desenvolvimento; h) a(s) unidade(s) onde atuam os servidores que compõem o público-alvo previsto; i) a(s) unidade(s) da federação onde

⁷ Atualizado pela INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2021

estão lotados os servidores que compõem o público-alvo previsto;
 j) a quantidade prevista de servidores que terão suas necessidades desenvolvidas para cada ação de desenvolvimento descrita, por unidade da federação;
 k) se a ação de desenvolvimento tem relação com algum Sistema Estruturador do Poder Executivo Federal;
 l) o custo total estimado da ação de desenvolvimento; e
 m) se a necessidade da ação de desenvolvimento pode ser atendida por escola de governo ou unidade equivalente do órgão ou entidade do servidor;

II - de caráter facultativo:
 a) o tipo de aprendizagem e sua especificação;
 b) a modalidade da ação de desenvolvimento;
 c) o título da ação de desenvolvimento, se já houver previsão;
 d) a carga horária total estimada da ação de desenvolvimento;
 e) o ano previsto para o término da ação de desenvolvimento.

Fonte: extraído de Sgaraboto, (2021,p.12) adaptado

Como principal instrumento de planejamento e execução das ações de desenvolvimento previstas na PNDP, o PDP constitui uma ferramenta essencial para a operacionalização dessa política. Seu propósito é promover a padronização das informações e o alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades de desenvolvimento identificadas (Cabral, 2020; Sampaio, 2024).

Um de seus objetivos é nortear o planejamento das ações de desenvolvimento por meio da descrição das necessidades de desenvolvimento institucional. Para a elaboração desse instrumento, a PNDP estabelece que o processo seja precedido por um diagnóstico de competências, assegurando a coerência entre lacunas identificadas e ações planejadas (Brasil, 2019).

O ciclo e as fases de elaboração do PDP, conforme o **Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas** (Quadro 3), podem ser descritas resumidamente da seguinte forma: cada órgão integrante do SIPEC é responsável pela elaboração do seu próprio PDP, identificando as necessidades de desenvolvimento

que são posteriormente validadas, priorizadas e detalhadas pela Unidade de Gestão de Pessoas.

Após a aprovação pela autoridade máxima do órgão, o Órgão Central analisa e consolida os planos, encaminhando-os à Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que sugere ações de desenvolvimento a serem ofertadas pelas escolas de governo, de modo a atender às necessidades mapeadas (Brasil, 2024).

Por fim, os órgãos e entidades executam e, se necessário, adaptam seus PDPs após a manifestação técnica do Órgão Central, reportando anualmente a execução para fornecer insumos à PNDP no ciclo subsequente. Dessa forma, estabelece-se um processo contínuo de aperfeiçoamento, no qual o aprendizado institucional retroalimenta cada novo ciclo de planejamento e desenvolvimento.

Quadro 6— Ciclo de elaboração do PDP

Cada órgão/entidade do SIPEC elabora seu PDP a ser executado em ano subsequente, por um processo em que servidores (representantes de equipe) identificam necessidades de desenvolvimento, suas chefias as validam, a Unidade de Gestão de Pessoas analisa e prioriza aquelas que entrarão no planejamento e detalha soluções para essas necessidades e sua autoridade máxima aprova o PDP.
Cada órgão/entidade do SIPEC submete seu PDP aprovado ao Órgão Central do SIPEC.
Em posse desses Planos, o Órgão Central analisa, identifica necessidades transversais (recorrentes e comuns no SIPEC), consolida e as encaminha para a Enap, na forma do “Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento”.
A Enap utiliza essas necessidades dispostas no Plano Consolidado para reconhecer e indicar quais destas poderão ser atendidas por ações de desenvolvimento operadas pela Enap (e por outras escolas de governo do Executivo federal) e sinaliza disponibilidade/possibilidade ao Órgão Central.
O Órgão Central comunica, em manifestação técnica, a oferta disponível a cada órgão/entidade.
Cada órgão/entidade do SIPEC, por meio de sua autoridade máxima, acolhe ou não as sugestões indicadas na manifestação técnica.
Após terem seus Planos de Desenvolvimento de Pessoas submetidos e comunicados quanto à disponibilidade de oferta de ações, cada órgão/entidade executa seu PDP –seja consumindo as ações de desenvolvimento das escolas de governo ou de outros fornecedores (públicos ou privados).
Ao longo do ano, quando da execução do PDP, cada órgão/entidade tem a oportunidade de adaptar (excluir, incluir e/ou alterar necessidades de desenvolvimento) seu Plano por meio de ferramenta de revisão.
Ao término do ano, cada órgão/entidade informa como seu PDP foi executado, indicando, dentre outras informações, a efetividade, os custos, as ações realizadas, os fornecedores e os agentes públicos alcançados pelo Plano, por meio do “Relatório anual de execução do PDP”.

Do conjunto desses relatórios anuais de execução de cada órgão/entidade, extrai-se o “Relatório consolidado de execução do PDP” – cuja finalidade é gerar insumos que fomentem a PNDP para o ciclo anual seguinte, ao delinear o cenário técnico-administrativo e financeiro do desenvolvimento de pessoas na Administração Pública federal.

O ciclo é reiniciado anualmente.

Fonte: extraído e adaptado (Sampaio, 2024, p.33)

4.3 O Conceito de Necessidade de Desenvolvimento na PNDP

A PNDP tem como unidade fundamental o conceito de necessidade de desenvolvimento, introduzido pelo Decreto nº 9.991/2019. Esse conceito é definido a partir da identificação de uma lacuna entre o desempenho esperado e o desempenho atual, derivada da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que sabe fazer/ser, diferença essa que impacta diretamente os resultados organizacionais (Brasil, 2021).

Conforme o Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2024, p. 5), denomina-se necessidade de desenvolvimento “uma declaração de um problema de desempenho de origem instrucional (ou seja, por falta de conhecimento, habilidade ou atitude) que afeta o resultado organizacional”.

Para além disso, Freitas (2020) explica que necessidades são lacunas, gaps ou hiatos nos resultados organizacionais, expressando a diferença entre um estado desejado e um estado atual. Quando essa diferença resulta de uma lacuna de desempenho, quando as pessoas ainda não sabem fazer ou ser aquilo que deveriam, essa caracteriza-se como uma necessidade de desenvolvimento (Freitas, 2020).

Nesse contexto, a descrição de uma necessidade de desenvolvimento deve conter três dimensões essenciais: o esforço de aprendizagem, a capacidade humana a ser desenvolvida e o resultado organizacional a ser alcançado. Esses elementos devem estar articulados, conforme ilustrado na Figura 7, ou seja, que toda necessidade de desenvolvimento deve necessariamente convergir entre aprendizagem, desempenho profissional e resultado organizacional (Freitas, 2020).

Figura 7—Estrutura geral da descrição de necessidade de desenvolvimento

ESTRUTURA GERAL DA DESCRIÇÃO DE NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO				
INFORMAÇÕES DE INTERESSE	1) O que as pessoas necessitam?		2) Do que serão capazes se for atendida sua necessidade?	3) Que resultado isso trará para a organização?
TIPO DE INFORMAÇÃO	Esforço de Aprendizagem	Objeto de Aprendizagem	Capacidade Humana	Resultado Organizacional
COMO PODEM SER INDICADAS	Um verbo que indique o esforço necessário para aprender sobre determinado conteúdo	Um tema geral (com indicação de um recorte de interesse) que será aprendido	De livre indicação de acordo com maturidade da organização e interesse específico na capacidade a desenvolver, pode ser usada indicação de competência; de comportamentos esperados para a função/cargo; resultados ao nível da pessoa	De livre indicação de acordo com maturidade da organização em ter listados e claros quais resultados perseguem; podem ser usados resultados estipulados e presentes em planejamentos, mapas e objetivos institucionais em qualquer nível
EXEMPLO DE NECESSIDADE	Aplicar	normas de desenvolvimento sustentável em contratos administrativos e ações restritivas do órgão	PARA gerir contratos que atendam aos requisitos da ASP e usar materiais e recursos naturais de modo racional	ALCANÇANDO a redução de 30% do consumo de papel; redução dos custos com cartões em 20%; ampliação de um ano de vida útil dos aparelhos eletrônicos, comprados a partir de 2019.

Fonte: extraído de (Freitas, 2020,p.46)

4.4 O Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento

Atualmente PDP deve ser elaborado anualmente no Portal SIPEC, por meio do Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento (ProcAND), cuja finalidade é identificar, analisar, validar, consolidar e priorizar as necessidades de desenvolvimento.

Essa metodologia foi criada a partir da experiência da área de desenvolvimento de pessoas de setenta órgãos e entidades federais, convidadas a participar da oficina Como descrever necessidades de desenvolvimento no PDP, promovida pela Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, vinculada ao antigo Ministério da Economia (Freitas, 2020).

O PDP é essencial para a operacionalização da PNPD na Administração Pública Federal (APF), pois traduz as diretrizes nacionais em planos de ação concretos, adaptados às realidades e necessidades específicas de cada órgão. É por meio desse plano que os órgãos e entidades da APF identificam lacunas de competências, planejam ações de desenvolvimento para saná-las e monitoram o progresso em relação ao cumprimento das metas estabelecidas (Sampaio, 2024).

No tocante ao processo de elaboração do PDP, Sampaio (2024, p. 11) observa que há “gargalos expressivos na fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento, na adequação das solicitações dos servidores às competências necessárias às suas atribuições profissionais [...]”. A autora ressalta a complexidade dessa fase, que envolve desafios significativos e compromete a eficácia do plano, especialmente pela dificuldade de obtenção de dados precisos, pela diversidade de funções e competências e pela multiplicidade de demandas institucionais (Sampaio, 2024).

Ainda segundo a autora, as fases de coleta e validação das necessidades de desenvolvimento são processos demasiadamente longos e suscetíveis a erros. Além disso, a falta de alinhamento entre as necessidades individuais e os objetivos

estratégicos da organização resulta na formulação de PDPs pouco eficazes (Sampaio, 2024).

Em contextos organizacionais amplos, com grande número de servidores e múltiplas unidades, como é o caso das Universidades Federais (UFs), torna-se sobretudo desafiador para as unidades de gestão de pessoas a identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento no âmbito do PDP.

De acordo com o Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2024), as etapas do ProcAND podem ser resumidas conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7— Etapas da ProcAND

Etapa		Descrição
Comunicação e orientação do processo (Etapa 0):		Realizada pela Unidade de Gestão de Pessoas e chefias, proporcionando insumos e orientações sobre papéis e funções de cada ator no processo.
Identificação de necessidades (Etapa 1)		Os servidores, junto com suas equipes, identificam as necessidades de desenvolvimento. Sugere-se que a equipe não ultrapasse a quantidade de 10 necessidades de desenvolvimento registradas no Portal SIPEC. Esta etapa envolve a resposta de 9 perguntas/campos de informação no Portal SIPEC por meio do instrumento Canvas de identificação de necessidades de desenvolvimento , conforme Figura 8.
Validação de necessidades (Etapa 2)		Consiste na validação pelas chefias das necessidades identificadas. Isso envolve a resposta de duas perguntas/campos de informação no Portal SIPEC.
Análise e priorização de necessidades (Etapa 3):		A Unidade de Gestão de Pessoas analisa, prioriza e consolida as necessidades validadas que entrarão no planejamento.
Detalhamento de soluções (Etapa 4)		As soluções para as necessidades priorizadas são detalhadas.
Aprovação e envio do PDP (Etapa 5)		O PDP é aprovado pela autoridade máxima e enviado ao Órgão Central do SIPEC para finalização do processo.

Fonte: adaptado (Brasil, 2024),

Na fase de identificação das necessidades de desenvolvimento, o **único instrumento** disponibilizado pela metodologia ProcAND é um roteiro semiestruturado composto por nove questões, denominado *Canvas de Identificação de Necessidades de Desenvolvimento* (Figura 8) com a finalidade de coletar dados.

Esse instrumento, a ser preenchido no Portal SIPEC, constitui uma ferramenta visual de caráter qualitativo, projetada para favorecer o engajamento colaborativo e facilitar a identificação das necessidades de desenvolvimento pelas equipes de trabalho.

Figura 8 —Levantamento de necessidades de desenvolvimento do PDP

canvas de identificação da necessidade de desenvolvimento

Impac!a.gov

PROBLEMA DA NECESSIDADE

SOLUÇÃO DA NECESSIDADE

LOCALIZAÇÃO DA NECESSIDADE

P1.1 - O que está sendo aprendido ou aprendido a respeito das suas competências, habilidades e atitudes para enfrentar o seu desafio?

P1.2 - O que está sendo aprendido ou aprendido a respeito das suas competências, habilidades e atitudes para enfrentar o seu desafio?

P2.1 - Para enfrentar o seu desafio, qual é o conhecimento que precisa ser adquirido?

P2.2 - Para enfrentar o seu desafio, qual é o conhecimento que precisa ser adquirido?

P3.1 - Que tipo de apoio de desenvolvimento, em termos de recursos e práticas, precisa ser fornecido para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

P3.2 - Que tipo de apoio de desenvolvimento, em termos de recursos e práticas, precisa ser fornecido para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

P4.1 - Como os padrões de aprendizagem, que competências precisam que todos os aprendizes, que estejam em uma grande parte a sua organização, estejam alinhados ao objetivo/missão organizacional?

P4.2 - Como os padrões de aprendizagem, que competências precisam que todos os aprendizes, que estejam em uma grande parte a sua organização, estejam alinhados ao objetivo/missão organizacional?

P5.1.1 - A qual(is) unidade(s) de trabalho, unidade(s) de trabalho, precisa(m) ser desenvolvido(s) para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

P5.1.2 - A qual(is) unidade(s) de trabalho, unidade(s) de trabalho, precisa(m) ser desenvolvido(s) para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

P5.1.3 - A qual(is) unidade(s) de trabalho, unidade(s) de trabalho, precisa(m) ser desenvolvido(s) para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

P5.2.1 - A qual(is) unidade(s) de trabalho, unidade(s) de trabalho, precisa(m) ser desenvolvido(s) para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

P5.2.2 - A qual(is) unidade(s) de trabalho, unidade(s) de trabalho, precisa(m) ser desenvolvido(s) para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

P5.2.3 - A qual(is) unidade(s) de trabalho, unidade(s) de trabalho, precisa(m) ser desenvolvido(s) para enfrentar esse desafio de desenvolvimento?

Observação: Início 1 de 1. 2º de 1. 21/02/2021. 1 - necessidade de desenvolvimento: lacuna identificada entre o desempenho esperado e o desempenho atual, derivado do esforço entre o que o servidor deseja saber (aprender) e o que ele sabe (aprender), com ênfase sobre os resultados organizacionais.

Fonte: Central de Conteúdos, Portal do Servidor MGI ⁸(2024).

Na elaboração do PDP, uma das principais funções da área de gestão de pessoas consiste na consolidação, aglutinação e priorização das necessidades de desenvolvimento identificadas nas etapas anteriores. Especificamente, na Etapa 3, análise e priorização das necessidades validadas, compete especificamente a unidade de gestão de pessoas do órgão: consolidar e aglutinar demandas com escopo semelhante, transformando-as em uma única necessidade, com base em dois critérios fundamentais: mesmo tema-geral e mesma competência (Brasil, 2024).

Além de identificar as necessidades transversais, ou seja, aquelas que são recorrentes e comuns a múltiplas unidades organizacionais, a área de gestão de pessoas deve deliberar sobre a inserção ou não das necessidades de desenvolvimento que serão priorizadas para o próximo ciclo do PDP.

Essa etapa possui caráter predominantemente qualitativo, marcado por certo grau de subjetividade, uma vez que não há instrumento específico na ProcAND que forneça subsídios sistemáticos para essa finalidade. Nesse sentido, Abbad e Mourão (2012) explicam que a identificação e priorização das necessidades, quando

⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pasta-capa/central-de-conteudos>

realizadas exclusivamente por meio de entrevistas, não se mostram eficientes para a análise de necessidades organizacionais. Ademais, conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006), avaliações conduzidas apenas nos níveis individual, de cargo ou de unidade organizacional podem mascarar os problemas estruturais, em vez de solucioná-los.

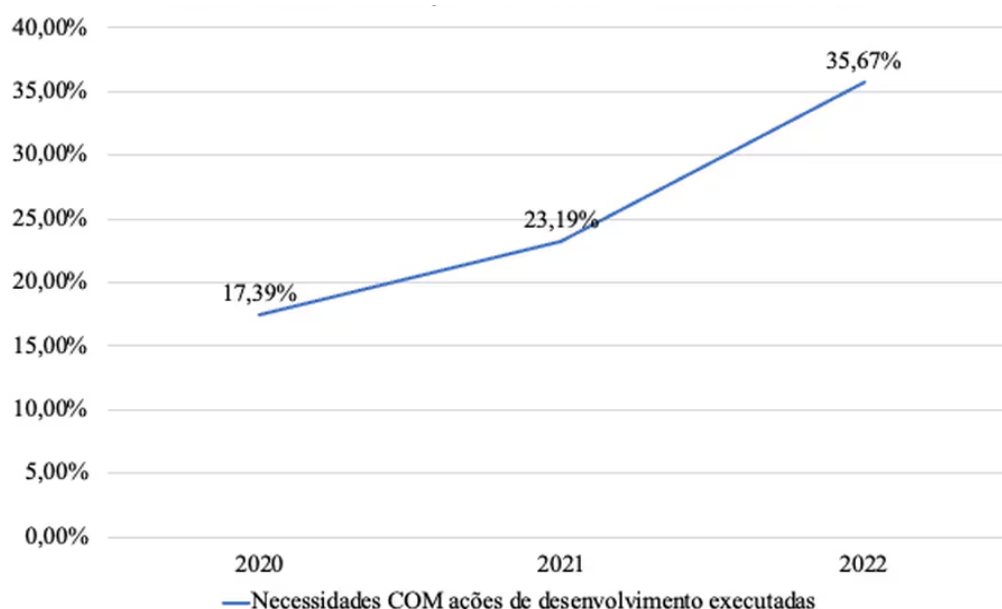
Embora o PDP tenha sido concebido como ferramenta de planejamento estratégico voltada ao desenvolvimento sustentável e à excelência organizacional (Sampaio, 2024), a aplicabilidade prática da ProcAND ainda enfrenta diversos desafios desde sua implementação. Segundo pesquisa realizada pelo Órgão Central em 2022, apenas 16% dos órgãos e entidades da APF utilizaram essa metodologia naquele ano, sendo considerada adequada por apenas (3%) e parcialmente adequada por 13% dos respondentes (Brasil, 2022).

No que se refere à metodologia adotada, a equipe da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) reconhece a necessidade de reavaliar a ProcAND, especialmente no que tange aos processos de identificação, análise e priorização das demandas, bem como ao aprimoramento dos métodos de avaliação dos resultados (Brasil, 2023).

Além disso, persistem dificuldades conceituais e operacionais na aplicação dos instrumentos da PNDP, sobretudo no PDP, decorrentes de necessidades de desenvolvimento vagas ou mal elaboradas, além de planos extensos e pouco objetivos, de difícil implementação por parte dos órgãos (Cabral, 2020). Essa situação é evidenciada no último Relatório Anual Consolidado de Execução do PDP (2020–2022), que aponta baixos índices de execução das necessidades previstas, variando entre (17,39%) e (35,67%) (Figura 9), corroborando as análises de Cabral (2020).

A ProcAND concebida como um método de avaliação de necessidades de desenvolvimento (Freitas, 2020), fundamentado em referências conceituais das obras de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Visser, Watkins e Meiers (2012), a partir de métodos clássicos de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). Contudo, essa metodologia não prescreve técnicas específicas de mensuração e diagnóstico, limitando-se a preconizar o uso do mapeamento de competências como etapa anterior à elaboração do PDP.

Figura 9— Indicador de execução dos PDP



Fonte: extraído de (Brasil, 2025)

Nesse aspecto, Ferreira e Abbad (2014) explicam que o uso na literatura do termo análise de necessidades de treinamento, ou avaliação de necessidades, tem como propósito destacar a natureza analítica do processo de diagnóstico.

Assim, a análise dos dados sugere que a metodologia ProcAND, conforme aplicada nas UFs, apresenta limitações, não possuindo instrumentos de natureza analítica, em face dessa lacuna metodológica. Observa-se que essa não incorpora, de forma sistemática, mecanismos estruturados de identificação de lacunas ou hiatos isto Nesse sentido, a ProcAND, tem sido utilizada como um processo eletrônico de registro e validação de necessidades de desenvolvimento apenas, ou seja, caracterizando-se como um Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND) do que como um modelo analítico fundamentado em abordagem metodológica validada na literatura científica.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ESTUDO UM

Neste capítulo apresentam-se a análise e a discussão dos resultados do Estudo Um.

5.1 Panorama da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nas Universidades Federais

A análise documental das respostas obtidas por meio do levantamento da Plataforma FalaBrasil apresenta um panorama sobre a aplicação do mapeamento de competências na elaboração dos antigos PACs e dos atuais PDPs, metodologia preconizada pela PNDP ao longo dos dezenove anos de implementação dessa política nas UFs.

Os resultados demonstram um déficit na adoção sistemática dessa metodologia, tanto sob a vigência do Decreto n.º 5.707/2006, quando era obrigatória, quanto após a reformulação pelo Decreto n.º 9.991/2019, que preconizou o uso preferencial do mapeamento de competências como etapa anterior à elaboração do PDP.

A Tabela 1 consolida os dados sobre a realização do mapeamento de competências como etapa anterior ao planejamento das ações de capacitação/desenvolvimento de pessoas ao longo do período de implementação da PNDP.

No primeiro período da PNDP, apenas 16 UFs (25%) reportaram ter realizado o mapeamento de competências, enquanto 49 UFs (75%) indicaram a ausência dessa prática ao elaborarem os PACs durante o período de vigência Decreto nº 5.707/2006.

Os resultados demonstram que, mesmo diante da obrigatoriedade prevista no Decreto nº 5.707/2006, o mapeamento de competências não se consolidou como metodologia na elaboração dos PACs, apenas cerca de (25%) das UFs utilizavam-se dessa metodologia.

Esse resultado corrobora e reforça achados anteriores da literatura. Pantoja *et al.* (2012), em pesquisa com 166 órgãos e entidades da APF, identificaram que somente (23,7%) elaboraram seus PACs a partir do modelo de gestão por competências. Posteriormente, Perseguino e Pedro (2017), em estudo com cinquenta UFs, verificaram que apenas oito delas, cerca de (16%) adotaram o referido modelo.

No cenário pós-reformulação, a partir do Decreto n.º 9.991/2019, a situação ainda permanece crítica, com queda acentuada na continuidade do uso do

mapeamento e ampliando a distância entre o preconizado pela PNDP e o que realmente é implementado nas UFs.

Apesar da atualização da PNDP, que manteve a preferência pelo uso do mapeamento de competências, observou-se que utilização da metodologia regrediu 50%, sendo descontinuada nas UFs que utilizavam dessa metodologia na elaboração dos seus PACs.

Tabela 1 — Uso do mapeamento de competências nas UFs

Variável	Decreto 5.707/2006 (PACs)	Decreto 9.991/2019 (PDP)	Variação
Nº UFs que aplicam mapeamento de competências	16 (24,6%)	8 (12%)	↓ 50%
Nº de UFs que não aplicam o mapeamento de competências	49 (75,4%)	57 (88%)	↑ 16%
Em planejamento	—	1 (1,5%)	—

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Atualmente somente 8 UFs (12%) das UFs reportaram manter essa prática no planejamento de suas ações de desenvolvimento, o que indica um cenário crítico de baixa aderência à metodologia prescrita pela PNDP.

Assim, a reformulação da PNDP não foi suficiente para consolidar o mapeamento de competências, e a falta de obrigatoriedade levou a um retrocesso significativo entre as UFs que já o aplicavam. Esse cenário após 19 anos de implementação da PNDP, corroboram as análises de Romano (2016), que apontava como um desafio para as UFs a aplicação do mapeamento de competências.

Paradoxalmente, essa metodologia não se consolidou como prática organizacional nas UFs, embora a grande maioria dos estudos acadêmicos e científicos sobre os métodos de mapeamentos de competências sejam desenvolvidos e aplicados nessas instituições (Silva, 2021). Os resultados apontam para um cenário crítico nas UFs em relação ao aspecto metodológico da nova PNDP, que segundo o autor, limita-se ao mapeamento e ao plano de desenvolvimento por competências (Silva, 2021).

5.2 Entraves à aplicação do diagnóstico de competências

No que se refere a baixa utilização do mapeamento de competências na elaboração do PDP, investigou-se os principais entraves, ou seja, os motivos determinantes que dificultam a adoção dessa metodologia nos instrumentos na PNDP nas UFs. A Tabela 2 apresenta a consolidação de 75 entraves reportados, categorizados como fatores impeditivos, relatados por 35 UFs.

Tabela 2— Entraves à aplicação do diagnóstico de competências

<i>Categoria</i>	Entraves agrupados	Frequência (n)	Frequência relativa n=75	Frequência relativa %UFs
<i>Estruturais</i>	Déficit de pessoal (9); Equipe reduzida (13); Sobrecarga de trabalho (8); Alta rotatividade de servidores (2)	32	43%	49%
<i>Organizacionais</i>	Diversidade e quantidade de cargos/unidades (6); Dispersão organizacional (1); Área de desenvolvimento não estruturada (2); Comissão descontinuada (3)	12	16%	18%
<i>Técnicos e Metodológicos</i>	Falta de conhecimento técnico (5); Capacitação insuficiente (2); Complexidade do processo (1); Falta de ferramentas (2); Ausência de metodologia definida (2); Substituição por PDI/levantamentos (1); Uso do LND do Sipepec (1); Dependência de outros instrumentos (3)	18	24%	28%
<i>Políticos</i>	Falta de apoio da gestão (1); Baixa prioridade institucional (3); Ausência de retorno dos órgãos competentes (1); Falta de engajamento das lideranças (1); Resistência cultural (1); Ausência de orientação formal institucional (1)	9	12%	14%
<i>Financeiros e Planejamento</i>	Limitação orçamentária (1); Barreiras financeiras para consultoria	4	6%	6%

	(1); Lacunas/ausência de planejamento (2)			
--	---	--	--	--

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A análise da Tabela 2 mostra que os entraves não são isolados, embora se manifestem de formas variadas, são interdependentes e multifatoriais, eles convergem para cinco dimensões principais: fatores estruturais, técnicos e metodológicos, organizacionais, políticos e financeiro e de planejamento.

Fatores Estruturais

A análise das respostas evidencia que os entraves de natureza estrutural constituem a principal barreira, um problema crônico e o mais recorrente enfrentado pelas UFs para a adoção do mapeamento de competências nas UFs. Essa categoria concentrou 32 menções (43% dos entraves, citados por 49% das UFs), destacando-se o déficit de pessoal, equipes reduzidas, sobrecarga e alta demanda de trabalho operacional e rotatividade de servidores.

Tais achados confirmam boa parte dos setores responsáveis pelo desenvolvimento e pela capacitação operam em condições reduzidas de recursos humanos, inviabilizando a dedicação a projetos de maior envergadura, como o diagnóstico sistemático de competências, conforme preconizado pela PNDP.

Relatos descrevem setores de capacitação com “quantitativo insuficiente de pessoas”, “apenas 2 servidores”, “déficit de servidores”, “alta rotatividade”, “demanda operacional intensa”, que “não conseguem sair das atividades cotidianas”, que possuem apenas dois ou três servidores, muitas vezes sobrecarregados por múltiplas atribuições, inviabilizando a aplicação do mapeamento de competências na etapa anterior à elaboração do PDP.

Esse déficit estrutural é agravado pela rotatividade de profissionais, e pela ausência de dimensionamento da força de trabalho. A rotatividade de servidores, embora citada por apenas duas instituições como entrave direto ao diagnóstico, deve ser lida como uma limitação estrutural invisível, pois ela compromete a continuidade dos processos. Tal achado confirma o que Romano (2016) já destacava: a fase inicial da gestão por competências permanece inviabilizada pela falta de recursos humanos.

Fatores Técnicos e Metodológicos

A segunda categoria mais citada refere-se aos entraves técnicos e metodológicos, responsáveis por 18 menções (24% dos entraves, reportadas por 28% das UFs). Esses entraves estão relacionados ao “know-how” institucional e à ausência de metodologias, sistemas e ferramentas adequadas. Dentre esses, destacam-se a falta de conhecimento técnico, a capacitação insuficiente, a complexidade do processo, a falta de ferramentas apropriadas e a dependência de instrumentos correlatos, além da ausência de uma metodologia clara.

Esses dados apontam que, mesmo nos contextos com equipes de trabalho adequadas nas UFs, faltam competências específicas, metodologias consistentes e recursos tecnológicos adequados para operacionalizar o processo. Logo, ainda sendo necessário desenvolver equipes com expertise metodológica para aplicação do mapeamento de competências nas UFs, mesmo após 19 anos da adoção dessa metodologia na PNDP.

Essa lacuna reforça a necessidade de formação específica das equipes de desenvolvimento nas UFs para a aplicação dessa metodologia exige rigor metodológico, técnicas e instrumentos específicos (Brandão, 2023). Esse achado sustenta a crítica dessa metodologia, embora normativamente valorizado desde o surgimento da PNDP, continua excessivamente idealizada e pouco aderente às condições práticas das organizações públicas (Cabral, 2020).

Fatores Organizacionais

No campo dos entraves organizacionais, 16% dos entraves reportados, presentes em 18% das UFs. Os relatos ressaltam a diversidade e a quantidade de cargos/unidades, a dispersão organizacional, a área de desenvolvimento de pessoas não estruturada e a descontinuidade de comissões sobre a temática.

Esses aspectos indicam que a complexidade estrutural das universidades, com múltiplos campi, diversidade funcional com diversas carreiras, criam uma barreira logística e metodológica significativa.

Nesse contexto, a aplicação do mapeamento de competências tende a se fragmentar em experiências pontuais, que não conseguem alcançar a totalidade da instituição. Essa fragmentação soma-se à dificuldade apontada por Sampaio (2024), que apontou gargalos na fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento e

na adequação das solicitações dos servidores às competências requeridas, o que compromete a efetividade do PDP como instrumento estratégico.

Fatores Políticos

No que tange aos aspectos institucionais, os dados mostram que 12% dos entraves, relatados por 14% das UFs, estão associados à falta de apoio da alta gestão, à baixa prioridade institucional, à ausência de retorno dos órgãos competentes, à falta de engajamento das lideranças, à resistência cultural e à ausência de orientação formal.

Esses resultados sugerem que, mesmo em cenários com condições estruturais mínimas, o mapeamento de competências não avança nas UFs pela ausência de patrocínio político e de comprometimento das lideranças institucionais, o qual exige não apenas recursos humanos e instrumentos técnicos, mas sobretudo apoio da alta administração para se consolidar.

Fatores Financeiros e de Planejamento

Entraves de natureza financeira e de planejamento foram pouco recorrentes, presentes em apenas 6% das UFs. Estão associados à limitação orçamentária, às dificuldades para contratação de consultorias externas e às lacunas ou ausência de planejamento estratégico.

Embora pouco frequentes, esses fatores reforçam a percepção de que a falta de planejamento e de recursos financeiros compromete a adoção de soluções externas capazes de apoiar o processo, sobretudo em universidades de grande porte e com elevada diversidade funcional.

Por outro lado, os resultados indicam que tais aspectos não foram identificados como impeditivos na maioria das UFs analisadas. Embora a ausência ou insuficiência de um planejamento estratégico, que integre o mapeamento de competências ao PDP, possa comprometer que esse seja utilizado como instrumento de governança e não apenas como um registro administrativo de ações de capacitação. Resultando num instrumento frágil e reativo, respondendo a demandas imediatas sem articulação com uma lógica prospectiva de desenvolvimento.

5.3 Capacitação das equipes de desenvolvimento de pessoas

Além dos entraves observados, os resultados indicam uma fragilidade transversal relacionada à formação e qualificação das equipes responsáveis pela elaboração dos PDPs. Observa-se uma capacidade técnica limitada dessas equipes para aplicar metodologias de mapeamento de competências.

Os dados indicam que a grande maioria das UFs, 63%, sequer possuem equipes de desenvolvimento profissional com formação específica para utilizar o mapeamento de competências como ferramenta no contexto do PDP. Esse achado corrobora os achados na literatura, que a falta de conhecimento técnico de como operacionalizar as diretrizes metodológicas da PNDP abrange não somente os gestores, mas sobretudo, aqueles que deveriam possuir maior capacidade técnica para conduzir o processo (Montezano *et al.*, 2019; Perseguino; Pedro, 2017; Silva, 2021).

Esse achado sugere a existência de uma fragilidade estrutural formativa persistente que compromete a efetividade desses planos, ao longo de quase duas décadas de vigência da Política. Os dados analisados sugerem que essa fragilidade esteve presente tanto a fase dos antigos PACs, sob a vigência do Decreto nº 5.707/2006, quanto o contexto atual dos PDPs, regulado pelo Decreto nº 9.991/2019.

Apenas cerca de 22%, 14 UFs reportaram possuir equipes capacitadas, o que indica que menos de uma em cada quatro instituições está preparada tecnicamente para aplicar metodologias de mapeamento alinhadas à lógica da gestão por competências na elaboração dos seus PDPs. Ademais, cerca de 13% responderam que suas equipes possuem capacitação apenas parcialmente, ou seja, limitada a alguns membros.

Essa carência formativa pode ser um dos principais fatores que explicam o retrocesso observado na Tabela 1 na aplicação dessa ferramenta de gestão por competências após a reformulação da PNDP pelo Decreto n.º 9.991/2019. Sem o devido conhecimento técnico e a expertise metodológica, as equipes encontram dificuldades em compreender, aplicar e adaptar as metodologias de mapeamento ao contexto do PDP, o que levou à descontinuidade dessa prática, que era já escassa desde elaboração dos antigos PACs.

Essa lacuna de capacitação está relacionada diretamente com qualidade do diagnóstico institucional, resultando em PDPs baseados em levantamentos empíricos e demandas pontuais, sem articulação com os objetivos organizacionais. Em vez de

um planejamento estratégico embasado em lacunas reais de desempenho derivadas de competências, prevalece uma lógica de resposta a demandas imediatas.

5.4 Ferramentas e metodologias na elaboração do PDP

No que se refere ao uso de ferramentas ou metodologias específicas para subsidiar a elaboração do PDP, os dados indicam que cerca de 80% das UFs utilizam quase exclusivamente a ProcAND, sem recorrer a instrumentos ou metodologias estruturadas de diagnóstico institucional. Esse resultado sugere uma baixa autonomia técnica e metodológica das unidades responsáveis na elaboração desses planos.

Esse dado é particularmente crítico, pois evidencia que a ProcAND tem sido utilizado como substituto do mapeamento de competências nas UFs. Embora esta trata-se somente um processo eletrônico de registro e validação e priorização de necessidades de desenvolvimento do PDP, sem respaldo teórico ou metodológico validado cientificamente na literatura.

Necessidades de desenvolvimento são lacunas de desempenho entre o estado atual e o esperado dos servidores derivadas da diferença entre aquilo que ele deveria saber, saber fazer/ser (Brasil,2021). Ou seja, são lacunas no desempenho decorrentes de gaps de competências profissionais. Assim, apenas o registro e validação de necessidades de desenvolvimento por meio da ProcAND no PDP, sem um diagnóstico dessas, aparenta ser uma fragilidade metodológica crítica, que por sua vez compromete a eficácia desses Planos.

Dessa forma, o processo de elaboração do PDP, sem um método analítico e prospectivo, restringe-se a um levantamento de demandas autorreferidas por servidores e validados pelas chefias imediatas. Que por sua vez, compromete a principal finalidade da PNDP, ou seja, alinhar o desenvolvimento de competências profissionais dos servidores à estratégia, aos objetivos e as competências organizacionais, desenvolvendo competências necessárias à excelência na atuação dos órgãos e entidades da APF (Brasil,2019; Silva; 2021).

Esse achado reflete uma fragilidade mais ampla na governança institucional no ciclo de desenvolvimento de pessoas nas UFs. A elaboração do PDP sem um método analítico consistente e robusto, conforme pontuam Abaad e Mourão (2012), reduz sua finalidade estratégica, tornando-o um instrumento meramente operacional, anacrônico e pouco útil, “pro-forma”.

Portanto, a falta de metodologias adequadas para subsidiar o principal instrumento da PNDP compromete não apenas o diagnóstico preciso das necessidades formativas de desenvolvimento e qualificação, mas também, o alinhamento às estratégias organizacionais, à excelência da atuação institucional e à entrega de valor público a sociedade.

5.5 Experiências Institucionais de Mapeamento de Competências nas Universidades Federais

Apesar desse cenário crítico os dados revelam iniciativas pontuais, mas inovadoras, reportadas por quatro UFs, que demonstram o potencial do mapeamento de competências quando aplicado de forma sistemática e contextualizada. Entre essas, destacam-se:

1. **Censo de Desenvolvimento de Servidores (CENDES)**, cujo objetivo é conhecer os servidores da Universidade Federal de Mato Grosso e pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a partir de um diagnóstico ampliado sobre formação e atuação profissional, domínio de competências e necessidades de desenvolvimento;
2. **Uso da decomposição comportamental** como ferramenta de diagnóstico por parte da Universidade Federal do Pará;
3. **Utilização de competências mapeadas previamente** (organizacionais, comuns e gerenciais) para subsidiar o PDP pela Universidade Federal de Santa Maria; e
4. **Utilização da matriz de competências transversais e de liderança**, descritas na Instrução Normativa nº 21/2021 como ferramenta auxiliar em algumas UFs.

Essas iniciativas, embora ainda minoritárias e pouco disseminadas, alinham-se à perspectiva de Abbad e Mourão (2012), para quem o método de avaliação de necessidades deve resultar da integração de diversos de análise e instrumentos de diagnóstico, consolidando-se como elemento estruturante da gestão de pessoas no setor público.

A utilização de competências transversais e de liderança, descritas na Instrução Normativa n.º 21/2021, como base para alguns PDPs. Embora represente uma tentativa de aproximação da lógica da gestão por competências, trata-se de um uso restrito

e genérico, que não alcança a complexidade das competências funcionais e específicas e contextualizada em cada UF, essa prática vista na literatura, a priori, como erro a ser evitado nas organizações (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2009, 2023; Carbone *et al.*, 2009, 2016)

Essa limitação metodológica enfraquece a capacidade de o PDP se alinhar às necessidades institucionais de médio e longo prazo, conforme já apontado por Brandão e Guimarães (2001). A centralidade atribuída à ProcAND indica uma lógica mais reativa do que estratégica: o método adotado pelo SIPEC, ao partir da premissa de que os próprios servidores indiquem suas necessidades de desenvolvimento, sem um diagnóstico preciso dessas, mostra-se contraditório ao espírito da gestão por competências.

Esses achados sugerem que o PDP tem sido reduzido a um mero instrumento operacional de registro de demandas, baseado em demandas autorreferidas pelos servidores, em desacordo com o que propõe a abordagem integradora de competências (Brandão, 2007; Brandão *et al.*, 2008; Dutra, 2016; Fleury; Fleury, 2001; Silva, 2021). Além disso, corroboram as reflexões de Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017), que destacam a fragilidade de instrumentos, sobretudo no setor público, ao não incorporarem uma lógica sistêmica de alinhamento entre competências organizacionais e objetivos estratégicos.

Assim, a prática vigente na maioria das UFs distancia-se dos princípios da gestão por competências adotados pela PNDP, que pressupõe o diagnóstico sistemático das lacunas entre competências requeridas e efetivamente disponíveis, de modo a orientar o planejamento do desenvolvimento de pessoas (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2023; Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Carbone *et al.*, 2009, 2016; Abbad; Mourão, 2012; Ferreira; Abbad, 2014).

5.6 Entraves na elaboração dos PDPs nas universidades

Após identificar limitações estruturais, técnicas e institucionais que obstam o uso do diagnóstico de competências, foram investigados os principais entraves enfrentados pelas equipes de desenvolvimento de pessoas das UFs na elaboração dos PDPs, etapa crítica para a consolidação da PNDP. A Tabela 3 apresenta a consolidação e categorização de 197 entraves reportados, relatados por 63 universidades.

Tabela 3 — Entraves na elaboração do PDP

<i>Categoria de Entrave</i>	Frequência (UFs)	Percentual
Falta de Engajamento e Participação dos Servidores e Gestores.	41	65%
Limitações Estruturais e de Recursos Humanos	36	57%
Sistema SIPEC – Limitações Técnicas, Burocracia e Instabilidade	30	47%
Dificuldade na Identificação, Priorização e Coleta das Necessidades de Capacitação	28	44%
Prazo Exíguo e Cronograma Inadequado	19	30%
Desalinhamento com Planejamento Estratégico	12	19%
Desconhecimento da Metodologia e da Importância do PDP	10	16%
Diversidade e Complexidade Institucional das UFs	9	14%
Falta de Mapeamento de Competências / Diagnóstico Empírico	7	11%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os resultados, indicam uma multiplicidade de fatores estruturais, organizacionais, técnicos e culturais, que comprometem à elaboração desse instrumento da PNPD nas UFs. Alguns desses fatores estão presentes no quadro anterior, indicando uma série de problemas crônicos persistentes ao longo da implementação da PNPD em relação à área de desenvolvimento de pessoas nessas instituições.

Falta de engajamento e participação dos servidores e gestores

A categoria Falta de Engajamento e Participação dos Servidores e Gestores principal gargalo na elaboração do PDP. Os dados mostram que 65% das UFs relataram como maior entrave a baixa participação e o reduzido engajamento de servidores e gestores no processo.

Os registros destacam situações como a baixa adesão aos levantamentos de necessidades, a resistência de chefias em colaborar, a compreensão limitada acerca do papel estratégico do PDP e a ocorrência de reuniões esvaziadas.

Esse cenário, aponta para uma fragilidade cultural e desvalorização do PDP como instrumento estratégico nas UFs, possivelmente decorrente do descrédito oriundo dos planos anteriores ao longo da PNDP, vistos como, imprecisos, insuficientes, assistemáticos, falhos. Isto é, não alinhados com as estratégias organizacionais, que por sua vez minaram a confiança de servidores e gestores acerca utilidade desses instrumentos (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Ferreira; Abbad, 2014; Nunes, Ghedine;2022).

Ademais, esse achado sinaliza um problema cultural crítico, já na etapa inicial que antecede o levantamento, **Etapa 0: Comunicação e orientação do processo da ProcAND**, indicando falhas nessa etapa e uma necessidade de ações mais robustas de sensibilização, mobilização e orientação das equipes envolvidas no processo.

No corpus textual, são recorrentes nos relatos textuais (*p. ex.*, “baixa participação...”, “falta de colaboração...”, “PDP visto apenas como formulário de preenchimento obrigatório”), revelando uma deficiência de sentido e utilidade percebida do processo para as próprias unidades de desenvolvimento de pessoas.

Além disso, a falta de compreensão sobre a importância do PDP como *instrumento de planejamento estratégico* é relatada por 16% das UFs, que por sua vez gera uma concepção do PDP como *canal de demandas individuais* (cursos, licenças), desvinculados dos objetivos organizacionais.

Sem uma adesão ativa dos atores (servidores/chefias) envolvidos no processo da ProcAND, o levantamento das necessidades não captura lacunas reais, e a priorização perde legitimidade. Consequentemente, compromete execução e avaliação que se tornam-se frágeis. Reduzindo-se assim a credibilidade e a concepção do PDP como instrumento de governança de competências e de alocação de recursos públicos.

Assim, esse achado sugere que na maioria das UFs, o PDP frequentemente reduzido a uma atividade burocrática, em vez de um processo participativo de diagnóstico de competências relacionado a suprir as lacunas de desempenho do órgão. Isso, desloca o PDP para o plano do mero cumprimento formal, “pró-forma”, distanciando-o de um processo estratégico e colaborativo.

Limitações estruturais e de recursos humanos

Os dados demonstram que a estrutura e capacidade operacional das áreas de desenvolvimento de pessoas constituem um problema crônico. Em (57%) das UFs analisadas, reportaram a redução das equipes, a sobrecarga de trabalho e a ausência de especialistas para consumir o processo de firma sistemática.

Alguns relatos, mencionam que as coordenações responsáveis pela elaboração do PDP contam com somente dois ou três servidores, que ainda acumulam as atividades associadas ao PDP, elaboração, execução e avaliação, e demais atividades rotineiras relacionadas aos processos de gestão de pessoas.

A escassez de pessoal e a falta de recursos humanos especializados são gargalos estruturais que comprometem a qualidade e efetividade da etapa de diagnóstico e o alinhamento do PDP às demandas reais da instituição.

Os dados demonstram, corroboram e ampliam a dimensão ao contexto analisado os achados da literatura que apontam a PNPD não foram acompanhados de uma adequação estrutural necessária para garantir a efetividade das atividades de planejamento, execução e avaliação associadas aos instrumentos dessa Política (Montezano *et al.*, 2019; Perseguino; Pedro, 2017; Osório, 2016). Mantendo-se, assim, boa parte da UFs em um ciclo de vulnerabilidade administrativa, caracterizado por limitações estruturais e de recursos humanos, que limitam a consolidação do PDP como instrumento estratégico de gestão de pessoas.

Sistema SIPEC e cronogramas inadequados

A análise dos dados mostra que os entraves associados ao Sistema SIPEC e aos prazos exíguos constituem um dos principais pontos de tensão na elaboração do PDP. Cerca de 47% das UFs reportaram dificuldades técnicas relacionadas ao sistema SIPEC, tais como, instabilidade, relatórios frágeis, linguagem excessivamente técnica e obstáculos para a consolidação das demandas. Além disso, 30% destacam problemas derivados de cronogramas rígidos e prazos curtos, que inviabilizam a realização de levantamentos de necessidades de desenvolvimento mais consistentes e participativos.

Nesse contexto, o desenho do instrumento e a rigidez temporal são barreiras que impactam a qualidade do processo, fazendo com que os dados coletados sejam heterogêneos, pouco confiáveis e entregues tardiamente. Isso eleva o risco de o PDP

assumir um caráter meramente pro forma, elaborado apenas para cumprimento de exigências administrativas.

Dificuldade na identificação, priorização e coleta das necessidades de capacitação

Esse entrave, presente em (44%) das UFs, indica um problema metodológico central, a ausência de instrumentos sistematizados para levantamento e priorização das necessidades de desenvolvimento. Na ausência de critérios claros de priorização, o PDP tende a refletir apenas em interesses e percepções individuais, e não no retrato de lacunas de desempenho, derivadas de competências necessárias e alinhadas aos objetivos organizacionais. Comprometendo a confiabilidade e a capacidade do PDP de traduzir as lacunas de desempenho em ações estratégicas de desenvolvimento.

Esse cenário, confirma apontamentos na literatura, segundo o qual levantamento de necessidades constitui uma das etapas mais frágeis do ciclo de desenvolvimento de pessoas, justamente por carecer de instrumentos metodologicamente válidos e confiáveis (Brandão,2023).

Desalinhamento com o planejamento estratégico

Esse entrave, presente em 19% das UFs, aponta que o PDP em parte, ainda é concebido como documento sem vínculos com estratégia organizacional. Isto é, o Plano não dialoga com as metas e indicadores dos planos de desenvolvimento institucionais (PDIs). Essa desconexão compromete a coerência entre as ações de desenvolvimento e as necessidades organizacionais, fazendo com que o PDP se torne uma ferramenta operacional, desvinculada da dimensão estratégica.

Como resultado, o PDP acaba sendo percebido apenas como um canal de registro de demandas individuais (como cursos e licenças), sem lógica de resultados vinculada à estratégia organizacional. Essa reduz a credibilidade do PDP como instrumento estratégico de governança de competências e de alocação de recursos, enfraquecendo sua função como ferramenta de gestão.

Desconhecimento da metodologia e da importância do PDP

Esse entrave, relatado por (16%) das UFs, reflete lacunas formativas nas equipes de trabalho e na baixa institucionalização da PNDP no cotidiano das UFs. Esse desconhecimento metodológico sobre as etapas operacionais do PDP e o propósito estratégico desse contribui para práticas inconsistentes e pouco efetivas.

Além disso, esse desconhecimento não se restringe às equipes técnicas, há relatos de chefias e gestores que não reconhecem o PDP como ferramenta de planejamento estratégico, tratando-o apenas como uma exigência burocrática. Consequentemente, as equipes tendem a reproduzirem procedimentos formais sem entenderem sua finalidade estratégica.

Essa falta de compreensão sobre o papel do PDP impacta diretamente o engajamento dos atores-chave e reduz a legitimidade e a qualidade do processo, reforçando o círculo vicioso entre formalismo e baixa efetividade.

Falta de mapeamento de competências

Esse entrave, reportado por (11%) das UFs, indica uma carência metodológica, a ausência de um diagnóstico consistente, que oriente o processo de elaboração do PDP como proposto pela PNDP. Sem essa metodologia as equipes limitam-se a registrar as demandas de capacitação diretamente no sistema SIPEC, sem a análise prévia das lacunas entre o desempenho esperado e o desempenho atual.

A ausência de mapeamento sistemático faz com que o PDP se baseie em diagnósticos empíricos, subjetivos e imprecisos, limitando a capacidade de planejar ações de desenvolvimento alinhadas às lacunas reais de competências e aos objetivos organizacionais.

Sem aplicação de métodos prospectivos e analíticos, baseados em lacunas reais de competências, conforme recomendado na literatura (Borges-Andrade; Abbad; Abbad; Mourão, 2012; Mourão, 2006; Ferreira; Abbad, 2014; Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017), o processo avaliação das necessidades de desenvolvimento proposto pela ProcAND torna-se reativo e restrita a demandas espontâneas autorreferidas pelos próprios servidores.

Assim, nos PDPs analisados, observou-se que, o PDP é construído sobre percepções subjetivas e demandas autorreferidas, descaracterizando sua função de instrumento de gestão por competências. Logo, essa ausência representa não apenas

um entrave operacional, comprometendo a finalidade da PNDP, ou seja, o alinhamento do desenvolvimento de pessoas às necessidades organizacionais.

Consequentemente, esse déficit, embora minoritário em frequência, é estratégico, trata-se de um obstáculo à consolidação da cultura de gestão por competências na APF. Na medida que compromete a lógica de gestão por competências e efetividade da PNDP, ou seja, inviabiliza o diagnóstico prévio das lacunas de desempenho preconizado como etapa fundamental do planejamento de desenvolvimento de pessoas.

Diversidade e complexidade institucional das UFs

A Última categoria, presente em (14%) das UFs, relaciona-se à estrutura multicampi e à multiplicidade de carreiras e áreas de atuação que caracterizam as UFs. Essa complexidade dificulta a padronização dos processos de diagnóstico e levantamento de necessidades, sobretudo, quando as unidades acadêmicas e administrativas operam com diferentes prioridades e níveis de maturidade em distintos áreas de atuação.

Assim, a dispersão geográfica entre campi, a diversidade funcional e de áreas de atuação dificultam a consolidação dos dados coletados e a implementação de metodologias integradas. Esse entrave demonstra que, quanto maior e mais complexa a estrutura institucional, maiores são os desafios de integração dos dados coletados e da construção de um PDP coeso e abrangente.

A estrutura multicampi, presente nas UFs, com um grande número de setores e diversidade de áreas do saber, é uma dificuldade adicional para identificação e consolidação de necessidades de desenvolvimento em um único documento coerente e alinhado aos objetivos organizacionais.

Assim, sem uma arquitetura metodológica que reconheça e considere a diversidade institucional e heterogeneidade estrutural presente nas UFs, com instrumentos com taxonomias, competências e critérios comuns de agrupamento, o processo de consolidação dos dados perde a precisão e a coesão analítica.

Assim, o PDP tende a refletir realidades fragmentadas e sem uma conexão com os objetivos institucionais, possuindo uma aparência de uma *"colcha de retalhos"*, sobretudo, no que respeito à representatividade e homogeneidade, comprometendo o

planejamento e formulação de ações de desenvolvimento equitativas e integradas em único Plano.

A partir desse panorama, que evidencia os desafios e lacunas estruturais na implementação da PNDP, a próxima seção aprofunda a análise por meio do exame dos PDPs do ano de 2024, investigando-se a aderência desses planos às diretrizes da PNDP, bem como, essas limitações se manifestam nesses instrumentos.

5.7 Planos de Desenvolvimento de Pessoas nas Universidades Federais

A presente seção apresenta a análise dos resultados e a discussão dos achados da pesquisa documental realizada com base na coleta dos PDPs do ano de 2024 das 69 UFs brasileiras, confrontando-os com as finalidades estabelecidas nos Decretos n.º 9.991/2019 e n.º 10.506/2020 e com a literatura sobre gestão por competências no setor público.

Foram analisados 68 planos, considerando critérios legais, técnicos e metodológicos, com foco em sua estrutura, conteúdo e aderência às diretrizes legais [definidas] no Decreto n.º 9.991/2019, alterado pelo Decreto n.º 10.506/2020, e detalhadas na Instrução Normativa nº 21/2021/ME/SGDP.

A pesquisa avalia a estrutura, conteúdo e adesão dos PDPs às diretrizes legais, a sistematização das variáveis seguiu a abordagem proposta por Feitosa (2023), e aplicada somente às universidades do Nordeste, ampliando-se aqui o escopo analítico em termos de variáveis analisadas (de duas para doze) e populacionais (de nove para 69 instituições).

Os resultados são discutidos à luz das diretrizes e finalidades da PNDP, com ênfase em transparência, metodologias de elaboração, estruturação, alinhamento estratégico, gestão de riscos, definição de metas e do planejamento operacional e financeiro. Os dados foram consolidados na Tabela 4, expressos em termos de frequência, a fim de facilitar a comparação e a identificação de padrões.

Tabela 4 — Variáveis analisadas nos PDPs

Variável	n	%	Observações
Sem acesso público/acesso restrito.	14	20%	-

Não elaborou PDP/2024.	1	1,4%	-
Planilha SIPEC (sem estruturação).	26	38%	Limita-se ao anexo técnico, extraído do SI-PEC, sem contextualização estratégica.
PDP somente uma listagem com necessidades de desenvolvimento.	23	33%	Listagem de necessidades de desenvolvimento, sem planejamento de ações.
Documento formal estruturado (Plano).	23	33%	Documento com seções dedicadas a objetivos, metas, ações cronogramas, recursos, etc.
Planejamento de ações de desenvolvimento.	16	24%	Incluem programação detalhada de ações de desenvolvimento
Diagnóstico de competências expresse (lacunas).	1	1,4%	Aplicação do mapeamento de competências no contexto do PDP
Alinhamento estratégico explícito.	3	3%	Vinculação com o PDI
Objetivos e metas explícitos.	8	12%	-
Plano de gerenciamento de riscos.	5	7%	-
Previsão quantitativa de afastamentos.	9	13%	-
Previsão de custos estimados.	4	6%	-

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Entre as dimensões analisadas, destaca-se a transparência nas ações da PNPD. É um dos fundamentos e deveres da APF, devendo os órgãos realizar ampla divulgação de ações e despesas, conforme Art. 4º da IN n.º 21/2021. Esse princípio é expresso por meio da disponibilidade desses planos. Entretanto, observou-se que 14 UFs (20%) não disponibilizaram seus PDPs de forma pública, como é de praxe a divulgação dos demais planos institucionais pelas UFs. Em tais casos, os PDPs não estavam publicados ou encontravam-se com acesso restrito.

A indisponibilidade online dos PDPs fere o princípio da transparência previsto na Lei de Acesso à Informação (LAI) e reafirmado na própria PNPD. Dessa maneira, houve a necessidade de solicitação desses planos por meio da Lei de Acesso à Informação, via plataforma FalaBR. Ademais, uma universidade não elaborou o documento em 2024.

Essa lacuna limita o princípio da transparência da própria PNPD, mas também dificulta a ampla divulgação, acesso e a consolidação dos PDPs junto à comunidade

acadêmica, sobretudo por se tratar de instituições de ensino superior, pesquisa e pós-graduação.

Além disso, em relação ao formato e ao conteúdo dos planos, observa-se que 49 UFs (71%) adotaram formas mínimas de divulgação, limitando-se à publicação de levantamentos de necessidades (em planilhas ou listas), sem contextualização nem estrutura mínima de plano de desenvolvimento propriamente dito. Isto é, sem contemplar elementos essenciais esperados de um documento institucional formal.

A predominância de PDPs reduzidos a simples planilhas extraídas do Portal SIPEC (38%) ou a lista de necessidades de desenvolvimento (41%) demonstra que a maioria das UFs elabora o plano como um mero exercício burocrático de registro de demandas de capacitação. Esse cenário, com a maioria dos PDPs reduzido a listagens de necessidades, compromete inclusive a análise e o uso das informações pelos gestores, servidores e pela sociedade em geral.

Dessa forma, a maioria das UFs, não consegue sequer avançar além da coleta de dados para a etapa crítica, propriamente do planejamento institucional estratégico, com ações de desenvolvimento para suprir as lacunas de desempenho identificadas, finalidade central desse instrumento da PNDD.

Os resultados mostram que somente 23 UFs (33%) divulgaram os seus planos no formato de documento estruturado, ou seja, planos “completos”, organizado em seções, objetivos, metas, anexos. Ademais, somente 16 UFs (24%) vão além da fase de coleta de dados, isto é, planejam de fato ações de desenvolvimento para suprir as necessidades identificadas no Plano. Esse achado confirma que embora o PDP venha se consolidando como instrumento estratégico, há heterogeneidade na sua formatação e nas fragilidades metodológicas (Feitosa, 2023).

Esse cenário crítico demonstra que, até o último ciclo (2024) já concluído dos PDP, a maioria das UFs possuem uma concepção limitada desse instrumento, e não conseguem cumprir efetivamente as finalidades previstas para esse instrumento da PNDD, planejar ações de desenvolvimento para um plano de desenvolvimento de pessoas.

Essa fragilidade corrobora e reafirma os achados da literatura que destaca a fragilidade organizacional dos processos de avaliação de necessidades de treinamento, sobretudo no setor público, são frequentemente conduzidos improvisadamente, com instrumentos inadequados e sem embasamento teórico-metodológico

adequado (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Ferreira *et al.*, 2009; Meneses; Zerbini, 2009; Abbad; Mourão, 2012; Ferreira; Abbad, 2014;)

5.7.1 Diagnóstico de Competências no PDP

A PNDP estabelece que a elaboração do PDP seja precedida de um diagnóstico de competências, pois, sem esse o PDP tende a torna-se reativo às demandas individuais autorreferidas pelos servidores, em vez de lacunas de desempenho entre o estado o atual e desejado. Em outras palavras, o processo deve identificar necessidades de desenvolvimento derivadas de lacunas de competências, saber/fazer e saber/ser, que impactam diretamente os resultados organizacionais (Brasil, 2021).

Na análise observa-se o caso isolado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), como a única UFs, que se utiliza o diagnóstico de competências, apresentando de forma explícita lacunas de competências em seu PDP, conforme previsto pela PNDP, destaca-se como um caso positivo.

A mensuração de lacunas é fundamental para priorizar ações críticas, mas sua raridade expressa nos PDPs sugere que as UFs carecem de metodologias padronizadas ou de expertise técnica que integrem esse processo as finalidades do PDP.

Esse déficit metodológico relacionado a baixa utilização de diagnóstico de competência associado ao PDP pode ser atribuído à falta de capacitação de gestores e servidores em ferramentas de análise de competências. Reforçando os argumentos de Abbad e Mourão (2012) de que os processos de identificação de necessidades de capacitação no setor público são predominantemente autorreferidas, insuficientes e anacrônicas. Sendo oriundas de solicitações gerenciais ou na aplicação de "cardápios" de cursos, que por sua vez inviabiliza a construção de planos efetivamente orientados a lacunas de desempenho.

5.7.2 Alinhamento do PDP às Diretrizes da PNDP

O PDP fundamenta-se na gestão por competências, sua elaboração é uma etapa fundamental da gestão de desempenho e desenvolvimento de pessoas, sendo um processo integrado que envolve diagnóstico, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação, com vistas ao alinhamento entre as competências individuais e as competências institucionais (Brasil, 2025).

Além disso, o PDP define diretrizes que orientam o monitoramento, a economicidade e a eficiência das ações de desenvolvimento, bem como mecanismos de controle de riscos em sua execução. É o instrumento de gestão estratégica da PNPD que sistematiza o planejamento das ações destinadas ao desenvolvimento contínuo dos servidores públicos federais (Brasil, 2019).

Nesse plano, registram-se as necessidades de desenvolvimento transversais e individuais identificadas pela instituição, visando ao fortalecimento da administração pública. Assim, o PDP permite identificar lacunas de desempenho, derivadas de lacunas de competências, de modo a planejar ações de desenvolvimento e monitorar sua execução, buscando que essas sejam supridas.

O objetivo do PDP é promover uma cultura de planejamento das ações de desenvolvimento, alinhando as necessidades individuais de capacitação dos servidores aos objetivos institucionais, conforme o art. 3º do Decreto n.º 9.991/2019, alterado pelo Decreto n.º 10.506/2020, o PDP tem as seguintes finalidades:

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;
- II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- [...]
- V - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- [...]
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- [...]
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- [...]
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento. (Brasil, 2019, p.2).

Como principal instrumento da PNPD, o PDP deve alinhar-se à estratégia organizacional, definir objetivos e metas, prever custos, gerenciar riscos e avaliar custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior. De modo complementar, a Instrução Normativa n.º 21/2021, nos termos do Art. 8º, estabelece a obrigatoriedade

de registrar quantitativos de servidores, custos estimados e demais informações de caráter estratégico relacionadas as ações planejadas.

Em relação ao alinhamento estratégico, somente 3 UFs (4%) vinculam explicitamente seus PDPs ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), demonstrando uma fragilidade estrutural, a quase ausência nesses planos de vínculos estratégicos, relacionado a uma das suas finalidades, alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia organizacional, objetivos e metas. Essa desconexão indica que necessidade de desenvolvimento e ações priorizadas no PDP podem estar dissociadas dos objetivos e metas, ou seja, das prioridades institucionais.

O baixo índice de objetivos e metas mensuráveis (11%) observados nos PDPs analisados compromete a etapa de monitoramento e avaliação, exigida tanto no Decreto (art. 3º) quanto na IN n.º 21/2021/SGDP/ME (arts. 22 a 24). Sem metas claras, não há como aferir a efetividade das ações implementadas nem o cumprimento do próprio plano, limitando o PDP a um documento declaratório.

Por fim, a reduzida presença de ações de gerenciamento gestão de riscos (7%) sugere limitações na capacidade da maioria dos PDPs de antecipar e mitigar fatores que comprometam a execução das ações planejadas. Outro ponto crítico refere-se à quase inexistência de custos estimados (5%) e de análises de custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior.

5.8 Assimetrias Regionais na Governança do PDP das Universidades Federais

Apresenta-se a análise detalhada sobre principais aspectos elementos que envolvem o PDP das UFS no ano de 2024, organizadas por região do País, com dados provenientes da análise dos PDPs de 20 UFs do Nordeste, 20 UFs do Sudeste, 11 UFs do Norte, 11 UFs do Sul e 7 UFs do Centro-Oeste.

O levantamento analisa dados relacionados a transparência ativa, a governança, a estruturação documental, ao alinhamento estratégico, e aos indicadores relacionados às necessidades e às ações de desenvolvimentos contidas no PDP do exercício de 2024.

Na tabela 6 apresentam-se dados sobre análise comparativa regional da transparência ativa e da estrutura documental dos PDPs das UFs. As regiões Nordeste e Sudeste apresentam o maior percentual de transparência (90%), seguido por Norte (73%) e Sul (73%), enquanto o Centro-Oeste registra apresenta o menor índice (43%),

que por sua vez pode dificultar o controle social e o acesso da comunidade acadêmica a esses documentos. Esses resultados indicam que a publicidade do PDP não está uniformemente consolidada entre as regiões.

A elevada proporção observada no Nordeste e Sudeste sugere uma maior institucionalização da transparência ativa, associada à disponibilização espontânea de documentos estratégicos nos portais institucionais.

Assim, o elevado grau de formalização do documento e sua disponibilização pública sugere que o PDP já superou a fase de informalidade administrativa, restrita aos levantamentos internos conhecidos como Levantamento de Necessidade de Capacitação (LNC) geralmente realizados pela área de desenvolvimento de pessoas, e encontra-se incorporado ao repertório documental dessas instituições.

Trata-se de um indicador de conformidade normativa e aderência aos dispositivos da PNDP. Todavia, transparência formal não implica necessariamente maturidade estratégica. A elevada pontuação nessa dimensão convive com fragilidades expressivas nas dimensões subsequentes.

Tabela 5 — Transparência Ativa e Estrutura Documental do PDP por Região

Região	Transparência Ativa (%)	Plano sem estrutura (%)	Plano estruturado (%)
Norte	73	64	36
Nordeste	90	65	35
Centro-Oeste	43	70	30
Sudeste	90	70	30
Sul	73	73	27

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Na tabela 6 acima há um contraste crítico evidente relacionado ao baixo índice de UFs que apresentam um Plano estruturado, destaque para a região Norte (36%), Nordeste (35%), documento formal com seções dedicadas a objetivos, metas, ações, cronogramas, recursos, etc.

Por outro lado, muitas UFs, destaque para a região Centro-Oeste (70%), Sudeste (70%) Sul (73%) apresentam um PDP somente uma listagem com necessidades de desenvolvimento, muitos na forma de planilhas, limitando-se ao anexo técnico, extraído do SIPEC, sem contextualização estratégica. Assim, o conteúdo desse plano carece de elementos estratégicos.

A estrutura documental existe, mas faltam os elementos técnicos que caracterizam como um plano de desenvolvimento propriamente dito (diagnóstico, riscos, metas, recursos, cronograma, etc). A análise demonstra que, embora o instrumento esteja formalmente difundido, enquanto instrumento formal, sua consolidação como documento analítico estruturado permanece limitada, como documento estratégico apresenta variações significativas entre as regiões.

Observa-se que, em todas as regiões, mais de 60% dos PDPs apresentam organização predominantemente simplificada, frequentemente caracterizada por planilhas ou documentos limitando-se a descrever necessidades de desenvolvimento.

A elevada proporção de planos sem estrutura formal de um plano, em parte relevante das UFs, sendo que em nenhuma região ultrapassa 40% de estruturação formal consolidada. Esse achado demonstra que principal instrumento PNPD, ainda é tratado predominantemente como exigência procedimental.

De modo que, a maioria das UFs, não conseguem sequer avançar além da coleta de dados, para a etapa analítica, propriamente do planejamento das ações de desenvolvimento para suprir as lacunas de desempenho identificadas, finalidade central desse instrumento da PNPD.

Assim, o PDP em sua estrutura estratégica, finalística e analítica ainda é limitada em parcela significativa das UFs, o que reduz sua potencialidade como instrumento de planejamento estratégico no desenvolvimento de pessoas.

5.8.1 Padrões Regionais de Governança no PDP

Os aspectos relacionados à governança do PDPs foram analisados partir de quatro variáveis estruturantes, relacionados aos objetivos do PDP: gestão de riscos, definição de objetivos e metas, previsão de afastamentos e alinhamento estratégico, expresso pela vinculação explícita PDI. A Tabela 6 apresenta a consolidação percentual dessas variáveis por região.

Tabela — 6 Variáveis de Governança no PDP

Região	Gestão de Riscos (%)	Objetivos e Metas (%)	Custos Estimados(%)	Previsão de Afastamentos (%)	Vinculação Explícita com o PDI (%)
Norte	0%	0%	0%	9%	0%

Nordeste	10%	15%	10%	20%	0%
Centro-Oeste	14%	14%	0%	14%	0%
Sudeste	11%	16%	5%	11%	5%
Sul	9%	9%	9%	9%	9%
Total	9%	12%	6%	13%	3%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os dados demonstram que a dimensão governança apresentam uma baixa consolidação estrutural em todas as regiões do País. Nenhuma variável ultrapassa 20% de incidência regional, indicando que os elementos centrais do planejamento estratégico ainda não estão sistematicamente incorporados na cultura organizacional dessas instituições no planejamento das ações de desenvolvimento do PDP.

A variável que apresenta uma maior incidência é Previsão de Afastamentos (13%), destacando-se o Nordeste (20%), o que pode indicar maior preocupação com planejamento da força de trabalho e substituições temporárias. Ainda assim, trata-se de percentual reduzido quando considerada a centralidade dessa variável para a gestão do desenvolvimento de pessoas.

A presença de Objetivos e Metas (12%) demonstra que apenas uma pequena fração limitada das UFs estrutura o PDP finalidade estratégica explícita. O Sudeste (16%) e o Nordeste (15%) apresentam desempenho relativamente superior, mas ainda em patamar irrisório.

A dimensão econômico-orçamentária apresenta uma consolidação limitada. As regiões Nordeste (10%), Sul (9%) e Sudeste (5%) registram maior incidência relativa, embora ainda com um percentual irrisório. Norte e Centro-Oeste não apresentam ocorrência. A baixa incidência observada sugere que o planejamento das ações de desenvolvimento de pessoas no PDP ainda não está plenamente integrado ao planejamento financeiro institucional nas UFs.

A presença da Gestão de Riscos (9%), conforme disposição do 7º, Decreto nº 9.991/2019, indica uma fragilidade relevante, essa baixa incidência sugere que o PDP não está integrado ao sistema ampliado de gestão de riscos institucionais. Assim, a reduzida presença de ações de gerenciamento gestão de riscos aponta uma incapacidade da maioria da UFS de antecipar e mitigar fatores que comprometam a execução das ações planejadas no PDP.

Entre as variáveis analisadas, a de menor incidência foi a Vinculação Explícita com o PDI (3%) umas das principais finalidades do PDP, alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade é praticamente inexistente

no cenário nacional e demonstra uma fragilidade estrutural da PNDP no âmbito das UF's. Somente as regiões Sul (9%) e Sudeste (5%) registram ocorrência residual.

A ausência de vinculação formal explícita do PDP ao planejamento institucional compromete a função estratégica do PDP e indica uma fragmentação entre política de desenvolvimento de pessoas e estratégia organizacional.

5.8.2 Indicadores do Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Os dados da Tabela com os indicadores quantitativo do PDP demonstram que apenas 24% das UF's efetivamente planejam ações de desenvolvimento em seus PDP, ou seja, somente 16 UF's (24%) vão além da fase de coleta de dados, planejam de fato ações de desenvolvimento para suprir as necessidades identificadas no Plano, cumprindo a principal finalidade do PDP, promover uma cultura de planejamento ações de desenvolvimento.

A região Nordeste apresenta o maior percentual (35%), seguido do Centro-Oeste (29%) e Norte (27%). O Sudeste (16%) e o Sul (9%) apresentam os menores percentuais de instituições com planejamento formal de ações.

Tabela 7 – Indicadores Quantitativos do PDP por Região

Região	% Ações de Desenvolvimento previstas	Média de Necessidades de Desenvolvimento	Média de Ações de Desenvolvimento	Índice de Conversão (%)
Norte	27%	367,36	8,55	2,3%
Nordeste	35%	237,00	18,45	7,8%
Centro-Oeste	29%	434,71	13,14	3,0%
Sudeste	16%	354,16	2,32	0,7%
Sul	9%	260,27	5,09	2,0%
Total	24%	315,53	9,63	3,1%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A média nacional de necessidades de desenvolvimento identificadas no PDP previstas (315,53) permanece significativamente superior à média nacional de ações de desenvolvimento planejadas (9,63), demonstrando um descompasso estrutural entre diagnóstico ou levantamento, mesmo que declaratório, e o planejamento operacional para suprir essas necessidades de desenvolvimento.

Esse achado pode estar relacionado a falta de instrumentos de consolidação e de critérios priorização por parte das unidades de gestão de pessoas durante a elaboração do PDP.

O Índice de Conversão, Tabela 8, definido pela razão entre Média das Ações de Desenvolvimento / Necessidades de Desenvolvimento), aprofunda a compreensão das fragilidades do PDP no âmbito das UFS, ao evidenciar que essas não são apenas estruturais, mas também há limitações na capacidade de operacionalização entre a identificação de necessidades de desenvolvimento e o planejamento das ações para suprir essas lacunas de desenvolvimento.

Esse Indicador de conversão introduz um elemento analítico central: o problema do PDP não se restringe à ausência de diagnóstico estruturado ou às fragilidades da governança, mas se estende à capacidade institucional de transformar demandas declaradas em planejamento efetivo de ações desenvolvimento.

O índice de conversão (3,1%) das UFs aponta uma lacuna estrutural que reforça o diagnóstico da fragilidade operacional da atual metodologia de elaboração do PDP, ProcAND e de seu instrumento de coleta de dados, especialmente no que se refere à capacidade de transformação do diagnóstico (ou levantamento de demandas) em planejamento efetivo de ações desenvolvimento. Indicando que apenas uma fração reduzida das médias das necessidades declaradas transforma-se em ações de desenvolvimento previstas nos PDPs analisados.

O Nordeste (7,8%) apresenta o maior índice de conversão, indicando maior capacidade relativa de transformar necessidades identificadas em ações planejadas. O Centro-Oeste (3,0%) ocupa posição intermediária, o Norte (2,3%) e Sul (2,0%) apresentam níveis semelhantes e reduzidos. O Sudeste (0,7%) apresenta o menor índice, mais crítico, irrisório, indicando um acentuado descompasso entre necessidades declaradas e ações previstas no PDP. Trata-se da região com menor capacidade relativa de operacionalização do planejamento.

A análise quantitativa da Tabela 8 por meio índice de conversão permite demonstrar que uma das fragilidades do PDP não se restringe ao grande volume de necessidades de desenvolvimento identificadas, o que decorre da complexidade estrutural das UFs, com múltiplos campi e diversidade funcional com diversas carreiras. Mas também da capacidade institucional das UFs de estruturar respostas planejadas a essas lacunas de desenvolvimento.

A análise integrada da Tabela 8 permite identificar padrões estruturais de PDP nas UFs elevado volume de necessidades de desenvolvimento declaradas, sem correspondência proporcional em ações; baixa cobertura institucional do planejamento de ações, com menos de um quarto das UFs registrando ações no PDP; baixa taxa de conversão sistêmica, independentemente da região; e uma assimetria entre diagnóstico declaratório e o planejamento das ações, em todas as regiões.

5.8.3 Descompasso Normativo e Maturidade do PDP: Síntese Integrada

Os resultados das análises anteriores reforçam que o PDP, na maioria das UFs, apresentou um caráter formalmente declaratório “pró-forma”, com capacidade limitada de operacionalização estratégica e frágil integração entre identificação de necessidades e planejamento das ações de desenvolvimento para sanar ou mitigar essas lacunas.

A consolidação dos dados acima permite identificar que o PDP, nas UFs ainda não enquadra como instrumento estratégico a nível institucional. A baixa incidência de metas mensuráveis, gestão de riscos, previsão estruturada de afastamentos, estimativas de custos e vinculação explícita ao PDI indica que os elementos constitutivos de governança estratégica não estão sistemicamente incorporados ao PDP.

Os percentuais reduzidos observados em todas as regiões indicam que tais variáveis aparecem de forma fragmentada e isolada, embora haja variações regionais de intensidade. Que por sua vez demonstra que a maturidade da dimensão governança pode ser classificada como incipiente nas UFs, com variações regionais modestas e ausência de casos de consolidação sistêmica no conjunto de dados analisado.

A análise dos dados dos elementos do PDP indica que uma baixa incorporação de mecanismos preventivos de gestão de riscos, metas pouco estruturadas, planejamento financeiro incipiente, ausência de alinhamento estratégico, fragmentação entre planejamento de pessoas e planejamento institucional, baixíssima incorporação de diagnóstico por competências.

Assim, o PDP majoritariamente é visto como um instrumento administrativo formal, sem consolidação plena como ferramenta estratégica integrada à governança organizacional, tende a ser planejado e executado como repositório de demandas declaradas, e não como um produto de uma análise organizacional estruturada.

A baixa aderência desses elementos no PDP expõe as UFs a falhas críticas associadas às diretrizes da PNDP. Tais percentuais indicam que a maioria das UFs ainda implementam o PDP de forma reativa e fragmentada, sem integrar o plano à estratégia institucional.

Esse cenário reflete uma concepção limitada e imediatista, na qual o PDP é tratado como despesa, e não como investimento em capital humano. Essa lacuna estrutural reforça o caráter reativo do planejamento e o aspecto predominantemente formal desse instrumento da PNDP na maioria das UFs, aumentando a probabilidade de descontinuidade ou inefetividade das ações propostas.

A análise documental dos PDPs de 2024 demonstra que, embora haja avanços importantes na adoção de práticas como diagnóstico de competências e gestão de riscos, persistem desafios estruturais e metodológicos significativos, sobretudo, no que diz respeito à aderência às diretrizes da PNDP.

Comparativamente à pesquisa de Feitosa (2023), nota-se um movimento positivo de ampliação da adesão aos princípios da PNDP, embora limitados a uma pequena parcela das UFs. De modo que, os PDPs analisados são bastante heterogêneos, indicando níveis de maturidade distintos em relação à aplicação da PNDP nessas instituições. Além disso, esses carecem fundamentação metodológica e de apoio institucional, sobretudo de capacitação técnica das equipes para fortalecimento da cultura de planejamento.

Ao ampliar o escopo do estudo de Feitosa (2023), os achados expõem fragilidades críticas nesses instrumentos. Os dados demonstram que, na maioria das UFs, o PDP ainda se encontra reduzido a um instrumento formal, pouco analítico e desarticulado das estratégias e objetivos organizacionais, ou seja, reproduzindo práticas burocráticas de registro de demandas já criticadas na literatura sobre gestão por competências no setor público.

Esse cenário confirma um predomínio de PDPs formais e reativos, sem a incorporação dos elementos de planejamento estratégico, análise de competências e indicadores de resultado preconizados pelos normativos. A prevalência de formatos reduzidos compromete a função do PDP como instrumento de gestão estratégica da PNDP, restringindo-o a um mero registro burocrático.

Os dados apontam para um descompasso entre a teoria normativa e a prática institucional, evidenciando que, embora o PDP seja formalmente reconhecido como

instrumento de alinhamento entre desenvolvimento de servidores e objetivos organizacionais, sua operacionalização ainda é incipiente na maioria das UF's.

Os achados permitem demonstrar a existência de um descompasso estrutural entre os marcos normativos da PNDP fundamentada na gestão por competências e a prática institucional das UF's. Esses aspectos relacionados a gestão por competências, requerem diagnósticos sistemáticos que orientem o desenvolvimento de competências.

Articulando diagnóstico, planejamento e alocação de recursos de forma integrada com a estratégia organizacional (Brandão; Guimarães, 2001; Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009, 2016; Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017; Brandão, 2023). São aspectos praticamente ausentes nos PDPs analisados, assim algo ainda bem distante do cenário analisado.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ESTUDO DOIS

Este capítulo apresenta os principais resultados do *diagnóstico de competências* realizado na área de gestão de pessoas da UFPB. São detalhadas a caracterização da amostra, a análise das competências com maiores lacunas, além dos valores obtidos por meio da aplicação do IPDC ao conjunto das competências mapeadas.

6.1 Caracterização dos Participantes

Esta seção apresenta e discute o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, composta por servidores da UFPB que atuam na área de gestão de pessoas, incluindo gestores, AGPs e servidores da PROGEP.

A amostra da pesquisa foi composta por 138 participantes, cujas características demográficas e profissionais são apresentadas a seguir. O levantamento buscou caracterizar os participantes, ou seja, compreender os aspectos formativos e profissionais que influenciam o domínio e o desenvolvimento das competências requeridas. A *Tabela 8* apresenta uma síntese da participação dos grupos da amostra em relação à população.

Tabela 8 —Taxa de participantes da pesquisa

<i>Grupo</i>	<i>População (N)</i>	<i>Respondentes (n)</i>	<i>% de Participação</i>
Servidores da PROGEP	138	40	29%
Gestores	362	68	19%
Agentes de Gestão de Pessoas	82	30	37%
Total	582	138	24 %

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A população da pesquisa é composta por 582 servidores vinculados à área de gestão de pessoas da UFPB, **distribuídos em três grupos principais**. A taxa média de participação foi de 24% em relação à população estudada.

Entre os grupos, os Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) apresentaram o maior percentual de participação (36,6%). Esses representam cerca de 14% da população total e atuam de forma descentralizada nas diversas unidades da UFPB, centros de ensino, pró-reitorias, superintendências e campi fora da sede, funcionando como um elo de integração entre essas unidades e a PROGEP.

Em seguida, aparece o grupo de servidores da PROGEP (29%), que correspondem a cerca de 24% do total e incluem os técnicos administrativos que atuam diretamente na execução, formulação e avaliação das ações e demais processos da área de gestão de pessoas da UFPB.

O grupo de gestores é composto por ocupantes de funções gratificadas responsáveis pela chefia intermediária das unidades administrativas e acadêmicas da Universidade, representam a maior parcela da população (62%), mas registraram o menor percentual de participação (19%), possivelmente em razão da sobrecarga administrativa e do acúmulo de funções típicas desses cargos.

Essa composição demonstra que o estudo abrange atores diferentes níveis de atuação na gestão de pessoas, ou seja, das funções operacionais ao nível tático, garantindo uma visão sistêmica e representativa das competências requeridas para atuação no sistema de gestão de pessoas da UFPB. Essa distribuição reflete a heterogeneidade funcional da área, contemplando tanto servidores com atribuições técnico-operacionais quanto aqueles com funções estratégicas e gerenciais.

Além disso, a inclusão dos AGPs e gestores de distintas unidades reforça o caráter participativo e transversal da pesquisa, assegurando a coleta de percepções de diversos atores que vivenciam o PDP em diferentes momentos (elaboração, implementação e avaliação) institucionais.

Tabela 9 — Caracterização dos participantes da pesquisa

<i>Variável</i>	<i>Categorias</i>	<i>AGPs</i>	<i>Gestores</i>	<i>PROGEP</i>	<i>Total (%)</i>
Tempo de serviço na UFPB	0 a 2 anos	2,9	2,9	4,4	10,2
	2 a 5 anos	2,2	4,4	7,3	13,9
	5 a 10 anos	2,9	6,6	8,8	18,3

	10 a 20 anos	11,7	24,1	8,0	43,8
	Mais de 20 anos	2,2	10,9	0,7	13,8
Sexo	Feminino	14,5	20,3	19,6	54,3
	Masculino	7,2	29,0	9,4	45,7
Nível de qualificação	Doutorado	1,4	29,0	0,7	31,2
	Mestrado	8,0	8,0	12,3	28,3
	Especialização	12,3	2,9	14,5	29,7
	Graduação	0,0	1,4	0,7	2,1
	Ensino Médio	0,0	0,7	0,7	1,4

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam predominância de servidores com 10 a 20 anos de serviço na UFPB , 11,7% dos AGPs, 24,% dos gestores e 8,% dos servidores da PROGEP , totalizando cerca de 44% dos respondentes. Em seguida, observa-se um grupo expressivo (18,3%) com 5 a 10 anos de atuação (2,9% dos AGPs, 6,6% dos gestores e 8,8% da PROGEP), enquanto apenas 10% possuem menos de dois anos de vínculo institucional.

Essa distribuição indica uma força de trabalho predominantemente experiente, com histórico consolidado de atuação institucional, o que reforça a maturidade administrativa da amostra. O tempo de serviço é um aspecto relevante do estágio de desenvolvimento das competências, ao refletir o acúmulo de práticas e saberes tácitos que integram o desempenho funcional. Ao mesmo tempo, esse fator reforça a necessidade de ações contínuas de atualização, diante das transformações tecnológicas e normativas que impactam a gestão de pessoas no serviço público.

Entre os participantes, 54,3% são do sexo feminino (14,5% AGPs, 20,3% gestores e 19,6% servidores da PROGEP), enquanto 45,7% são do sexo masculino. Essa leve predominância feminina reforça a tendência observada em diversos estudos sobre o funcionalismo público federal, segundo os quais as mulheres representam parcela crescente da força de trabalho nas áreas administrativas e de gestão (Brasil, 2025). Essa característica poderia estar relacionada à natureza das atividades

exercidas, que envolvem alto grau de interação interpessoal, empatia e comunicação competências frequentemente associadas a estilos mais colaborativos.

Os dados indicam um elevado nível de qualificação profissional dos participantes, ou seja, cerca de 61% possuem mestrado ou doutorado. Entre os gestores, 75% possuem doutorado, 16% mestrado; entre os AGPs, 37% possuem mestrado, 6% doutorado, e 56% apenas especialização; e, entre os servidores da PROGEP, destaca-se 42% possuem mestrado e 50% apenas especialização. Destaca-se que somente cerca de 2% dos participantes possuem apenas graduação, 1,4% possuem apenas o ensino médio.

Nesse contexto de trabalho, níveis mais elevados de escolaridade estão, muito provavelmente, associados a uma maior capacidade de absorção de novos conhecimentos e de adaptação a contextos organizacionais dinâmicos. O perfil formativo identificado indica condições favoráveis para PROGEP para implementar práticas de gestão inovadoras, sobretudo em ações de desenvolvimento desses servidores.

Esses resultados apontam que a área de gestão de pessoas da UFPB é composta majoritariamente por profissionais com formação de nível superior e pós-graduação, resultando em um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências técnicas e analíticas mais complexas. Sobretudo em um contexto de trabalho cada vez mais complexos e dinâmicos, marcados por normativos externos e pela crescente digitalização dos processos da área gestão de pessoas na administração pública.

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes atua em regime presencial (51%), seguido de servidores que aderiram Programa de Gestão de Desempenho (PGD) da modalidade parcial ou híbrido (27%), e apenas 2% estão vinculados ao PGD na modalidade presencial com metas e entregas definidas.

Entre os gestores (43%) atuam 100% presencialmente, enquanto (5,8%) aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade parcial; já entre os servidores da PROGEP, observa-se maior concentração em regimes híbridos (27%), refletindo a adoção mais ampla do modelo de teletrabalho e da gestão por resultados no âmbito das unidades administrativas nessa pró-reitoria.

Esses dados sugerem uma adesão crescente a modelos de trabalho flexíveis na UFPB, resultando numa transição gradual da cultura de controle de presença para a gestão por resultados, associada PGD na APF, conforme à Instrução Normativa SGP/ME n.º 65/2020 e ao

Essa tendência reforça a necessidade urgente de competências associadas a autonomia, autogestão e comunicação remota eficaz, bem como, a importância de adaptação das competências comportamentais às novas formas de organização do trabalho.

Em relação ao tempo de experiência em funções de chefia, os dados demonstram um predomínio de gestores com até 5 anos de exercício (41,3%), distribuídos entre (18,1%) com até 1 ano, (11,6%) com 2 a 3 anos e (11,6%) com 3 a 5 anos. Somente (2,9%) possuem mais de 10 anos de experiência.

Dos respondentes, 49,3% atuam atualmente como gestores e 31,1% declararam já ter exercido alguma função de chefia anteriormente, enquanto 19,6% nunca exerceram cargos dessa natureza. Essa proporção indica uma rotatividade e circulação de lideranças na estrutura organizacional, reforçando a necessidade de práticas sistemáticas de sucessão e formação continuada.

Entre os gestores participantes, 73,5% coordenam equipes com até cinco servidores, 10,3% gerenciam equipes de 6 a 10, e 11,8% mais de 15 pessoas. Esses dados evidenciam uma estrutura de gestão predominantemente enxuta, característica típica de órgãos públicos com hierarquias horizontais e funções administrativas descentralizadas.

Quanto à participação em ações de desenvolvimento, cursos, oficinas, seminários e treinamentos vinculados ao PDP nos últimos cinco anos. Na Tabela 8 nota-se uma baixa adesão: (71%) dos respondentes participaram de até uma ação anual, e apenas (5,8%) relataram envolvimento em mais de cinco ações por ano. Entre os gestores, (23,2%) afirmaram não ter participado de nenhuma ação, índice superior ao dos AGPs (4,3%) e da PROGEP (7,2%).

A baixa frequência observada sugere uma necessidade de revisão dos mecanismos de engajamento e de incentivo à formação continuada, de modo a ampliar o alinhamento entre os programas de capacitação e os objetivos estratégicos da UFPB.

Tabela 10 — Participação anual em ações de desenvolvimento

<i>Participação em ações de desenvolvimento</i>	AGPs	Gestores	PROGEP	Total (%)
Nenhuma ação anual	4,3	23,2	7,2	34,7
Uma ação anual	6,5	14,5	8,0	29

Duas ações anuais	5,8	4,3	5,8	15,9
Três a quatro ações anuais	3,6	5,1	5,1	13,8
Cinco a dez ações anuais	1,4	1,4	1,4	4,2
Mais de dez ações anuais	0,0	0,7	0,0	0,7
Total	—	—	—	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O conjunto dos dados sociodemográficos demonstram uma amostra com um perfil de servidores com alto nível de escolaridade, ampla experiência profissional e baixa participação em ações recentes de desenvolvimento. Indica uma composição funcional qualificada, mas sob o risco de estagnação de competências se não houver renovação sistemática do aprendizado.

A análise sociodemográfica constitui uma etapa inicial do diagnóstico de competências por contextualizar os fatores que condicionam o desempenho organizacional. Assim, compreender quem são os profissionais, sua trajetória e sua inserção institucional possibilita interpretar com maior precisão as lacunas de competências profissionais, integrando o perfil do público-alvo à formulação das ações de capacitação prioritárias.

Compreendido o perfil sociodemográfico e formativo da amostra, passa-se à análise dos tipos de competências mapeadas, etapa fundamental para interpretar as lacunas e necessidades de desenvolvimento profissional identificadas.

6.2 Tipos de Competências Mapeadas

A caracterização dos respondentes apresentada na seção anterior permitiu compreender o perfil profissional dos participantes da pesquisa, dados fundamentais para contextualizar as análises que seguem, uma vez que as percepções sobre competências podem variar conforme a função exercida, o tempo de serviço e o nível de escolaridade dos servidores.

Esta seção apresenta o diagnóstico das competências técnicas, transversais, emergentes e comportamentais mapeadas entre os participantes, identificando seus níveis médios de domínio e as lacunas percebidas. *Essa etapa constitui o núcleo analítico desse estudo*, pois permite avaliar as necessidades de desenvolvimento e

subsidiar a aplicação do IPDC, que poderá ser utilizado como uma ferramenta metodológica no processo de priorização das necessidades de desenvolvimento no PDP da UFPB.

A partir da análise das entrevistas e dos questionários aplicados aos servidores da área de gestão de pessoas da UFPB, foi possível identificar um conjunto consistente de competências profissionais. Que expressam aspectos técnico-funcionais, comportamentais, transversais e emergentes das competências requeridas no desempenho das atividades na área de gestão de pessoas.

O processo de mapeamento e análise das competências seguiu as etapas e os procedimentos descritos na literatura (Brandão; Bahry, 2005; Brandão, 2009, 2023 Carbone *et al.*, 2009;2016; Silva 2016), e nas metodologias de avaliação de necessidades de treinamento (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Ferreira *et al.*, 2009; Abbad; Mourão, 2012; Ferreira; Abbad, 2014;)

Foram mapeadas no total 51 competências requeridas a atuação profissional na área de gestão de pessoas da UFPB. Resultando na construção de um mapa consolidado no Quadro 8, estruturado em quatro domínios principais: competências técnicas, comportamentais, transversais e emergentes.

As competências mapeadas buscaram refletir a natureza híbrida do trabalho na área de gestão de pessoas na UFPB, onde coexistem tarefas normativas e procedimentais associados as competências técnicas, processos e atividades com aspectos colaborativos relacionados as competências comportamentais e transversais), e demandas de inovação e transformação digital relacionadas a competências emergentes.

Quadro 8 — Competências mapeadas

Domínio de Competência	Códigos	Quantidade
Técnicas	CTec-01 a CTec-09	9
Comportamentais	CPT-01 a CPT-16	16
Transversais	CTr-01 a CTr-25	20

Emergentes	CE-01 a CE-06	6
Total	—	51

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O Quadro 8 demonstra uma predominância de competências transversais (39%), refletindo no perfil esperado desses profissionais com visão sistêmica, capacidade analítica e integração institucional. As competências comportamentais (32%) complementam esse perfil, destacando a importância de atributos socioemocionais no atendimento, mediação e cooperação.

Por fim, as competências técnicas (17%) representam a base operacional e normativa essencial à conformidade institucional, enquanto as emergentes (12%) sinalizam a evolução do papel desses agentes diante da tendência crescente de digitalização dos serviços e processos e da cultura de inovação na área de gestão de pessoas no setor público da APF.

As competências técnicas, Quadro 9, representam o conjunto de saberes e habilidades específicos, relacionadas ao conjunto de atribuições e responsabilidades e funções (Coelho Junior *et al.*, 2013), estas são relevantes, específicas ao processo de trabalho ou espaço ocupacional, a profissionais que desempenham funções técnicas, de suporte ou operacionais (Brandão, 2009; Carbone *et al.*, 2016).

Essas são aplicáveis ao contexto dos processos formais da gestão de pessoas na UFPB. São competências diretamente associadas ao domínio de sistemas, procedimentos, legislação e instrumentos administrativos. Essas competências constituem a base do desempenho administrativo e representam o nível técnico-operacional competências.

Quadro 9 — Competências Técnicas da área de gestão de pessoas

Código	Competência Técnica
CTec-01	Executa os processos de gestão de pessoas sob sua responsabilidade, utilizando corretamente e de forma autônoma os sistemas institucionais (SIGRH, SIAPE, SIGEPE), assegurando o cumprimento dos prazos e a integridade das informações.

CTec-02	Demonstra compreensão e domínio na aplicação das normas institucionais nos processos de desenvolvimento de pessoas (capacitação, avaliação, dimensionamento), assegurando aderência e conformidade com a legislação vigente.
CTec-03	Elabora documentos técnicos (ofícios, relatórios, pareceres, minutas etc.) com clareza, linguagem técnica apropriada e estrutura formal adequada, respeitando os padrões da administração pública.
CTec-04	Orienta servidores sobre seus direitos funcionais, comunicando atualizações normativas de forma acessível e precisa.
CTec-05	Gerencia informações institucionais provenientes dos sistemas e documentos oficiais, com base nas normas vigentes, elaborando respostas formais completas e claras conforme a demanda dos órgãos de controle ou instâncias superiores.
CTec-06	Conhece os fundamentos e diretrizes institucionais nos processos de execução e acompanhamento dos programas da PROGEF (PGD, dimensionamento da força de trabalho, afastamentos, progressões e avaliação de desempenho), garantindo conformidade e coerência institucional.
CTec-07	Demonstra domínio no uso integrado e seguro de múltiplos sistemas e plataformas institucionais (SIGRH, SIPAC, SIORG, SIGEPE, SIAPENET etc.), assegurando a precisão das informações e a conformidade com os procedimentos.
CTec-08	Compreende a estrutura organizacional da PROGEF e da UFPB, suas unidades, atribuições e fluxos internos, aplicando esse conhecimento para a execução eficiente das atividades e articulação com outros setores.
CTec-09	Assessora tecnicamente gestores, promovendo mediação em temas da área de gestão de pessoas (avaliação, dimensionamento, etc).

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O domínio dessas competências garante a execução precisa das rotinas e a conformidade institucional, reflete a base técnico-procedimental e o domínio dos sistemas, normas e rotinas administrativas. Essas constituem a base funcional do desempenho dos servidores nessa área, evidenciando o domínio de rotinas administrativas, sistemas e legislações aplicáveis à gestão de pessoas.

Essas são fundamentais para assegurar a conformidade normativa e a qualidade da informação institucional, sustentando as dimensões analíticas e comportamentais do trabalho. Assim, o aprimoramento dessas é uma condição fundamental para a profissionalização e padronização dos processos de gestão de pessoas na UFPB, sendo o primeiro passo para o desenvolvimento de competências mais complexas.

As competências comportamentais, apresentadas no Quadro 11, expressam atitudes, valores e disposições socioemocionais, relações interpessoais e autorregulação emocional, que influenciam como o servidor interage com demais servidores e gestores. Traduzem e refletem o modelo de comportamento funcional esperado pela organização, orientando comportamentos indispensáveis às equipes de trabalho, a operação e a estratégia organizacional (Carbone *et al.*, 2016; Coelho Junior *et al.*, 2013).

Quadro 10 — Competências Comportamentais

Código	Competências comportamentais
CPT-01	Demonstra estabilidade emocional e postura profissional em situações críticas, mantendo cordialidade e equilíbrio em atendimentos sensíveis ou sob pressão.
CPT-02	Demonstra sensibilidade e respeito nas interações interpessoais, sabendo ouvir e responder adequadamente.
CPT-03	Aplica técnicas de comunicação não violenta e de mediação de conflitos nas interações internas e externas.
CPT-04	Gerencia as próprias emoções e reconhece as dos outros em contextos de conflito, pressão ou mudança organizacional.
CPT-05	Antecipa demandas e age com autonomia e responsabilidade institucional, propondo soluções práticas e efetivas.
CPT-06	Analisa criticamente a própria atuação profissional, identificando oportunidades de melhoria e buscando o autodesenvolvimento.
CPT-07	Integra-se com colegas e setores de forma colaborativa, participando ativamente das atividades da equipe.
CPT-08	Adapta-se a contextos de instabilidade e mudança, mantendo desempenho estável e equilíbrio emocional.
CPT-09	Respeita os limites éticos e legais ao acessar ou compartilhar informações de outros setores, ou servidores.
CPT-10	Respeita e compreende diferentes perfis geracionais, funcionais e culturais, promovendo convivência harmoniosa e colaborativa.
CPT-11	Adota postura flexível e cooperativa diante de mudanças organizacionais, mantendo engajamento e abertura à aprendizagem.
CPT-12	Realiza atendimentos explicativos, esclarecendo dúvidas com clareza e precisão, traduzindo normas para linguagem acessível.

CPT-13	Presta informações e orientações a públicos diversos (interno e externo) de forma institucional, empática e compreensível.
CPT-14	Escuta ativamente, acolhendo demandas com empatia e resolvendo situações sem necessidade de recorrer a instâncias superiores.
CPT-15	Compartilha informações e feedbacks de modo assertivo e respeitoso, evitando ruídos comunicacionais nas interações com colegas e gestores.
CPT-16	Atua como intermediário na sensibilização de conflitos interpessoais entre servidores, gestores, especialmente em situações de atrito ou mudanças normativas.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

As competências transversais, apresentadas no Quadro 11, referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, contribuindo para a efetividade dos processos na área de gestão de pessoas, em diferentes contextos organizacionais (Brasil, 2021). Possuem um caráter integrador e analítico, sendo aplicáveis a múltiplos contextos e funções, ou seja, aos gestores, aos AGPs e aos servidores da PROGEP.

Essas integram saberes técnicos, habilidades e comportamentos, permitindo ao servidor compreender os processos de forma sistêmica, colaborar com diferentes setores e propor melhorias contínuas. Representam o pensamento analítico, a comunicação eficaz, a inovação, a integração institucional e aprendizagem contínua.

Quadro 11— Competências transversais mapeadas

Código	Competências transversais
CTV-01	Utiliza novas tecnologias e rotinas com disposição e abertura, mantendo desempenho estável durante períodos de transição.
CTV-02	Medeia conflitos entre membros de diferentes gerações na equipe de trabalho, promovendo o diálogo respeitoso e a cooperação intergeracional, com o objetivo de preservar o clima organizacional e favorecer a produtividade coletiva.
CTV-03	Garante que informações e mensagens institucionais cheguem ao destino com precisão e sem ruído
CTV-04	Promove espaços de diálogo, escuta e aprendizagem entre pares, fortalecendo a colaboração interna.
CTV-05	Analisa de forma integrada os processos e fluxos operacionais da unidade, identificando redundâncias, gargalos e oportunidades de melhoria.

CTV-06	Analisa mudanças institucionais, normativas ou tecnológicas para diagnosticar necessidades operacionais e de desenvolvimento da equipe.
CTV-07	Analisa dados oriundos de instrumentos institucionais (Dimensionamento, PGD, Avaliação de Desempenho) para subsidiar decisões gerenciais.
CTV-08	Analisa lacunas em treinamentos e desempenho, propondo conteúdos e ações de aprendizagem complementares.
CTV-09	Adapta e aplica boas práticas administrativas de outras instituições à realidade da unidade.
CTV-10	Sistematiza e comunica à PROGEP propostas, diagnósticos e feedbacks com base nas necessidades das unidades e centros.
CTV-11	Interage de forma respeitosa e colaborativa com colegas de diferentes formações, trajetórias e visões de mundo, valorizando a diversidade.
CTV-12	Promove e mantém comunicação clara, acessível e empática com servidores e gestores, inclusive em ambientes virtuais.
CTV-13	Fomenta espaços de interação e engajamento entre equipes (presenciais ou remotas).
CTV-14	Analisa criticamente informações técnicas e gerenciais de diversas fontes, assegurando decisões com base documental confiável.
CTV-15	Identifica e seleciona modalidades de formação e desenvolvimento profissional compatíveis com necessidades futuras da carreira.
CTV-16	Orienta colegas e chefias sobre o uso de sistemas institucionais (SIGRH, SIPAC, SIGEPE, SouGov, etc.).
CTV-17	Apoia tecnicamente chefias e setores mesmo em contextos de limitações de acesso a sistemas ou informações.
CTV-18	Traduz conhecimento técnico em linguagem compreensível e acessível aos usuários e colegas.
CTV-19	Adota postura colaborativa, valorizando e incluindo todos os AGPs da instituição, fortalecendo redes de troca e apoio mútuo.
CTV-20	Orienta gestores sobre o uso básico de sistemas institucionais aplicados à gestão de pessoas (como SIGRH, SIPAC, SIGEPE e SIAPE), promovendo a autonomia na execução de rotinas administrativas.
CTV-21	Contribui ativamente em redes de aprendizagem horizontal (como grupos de AGPs), promovendo troca de experiências e disseminação de boas práticas.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

As competências emergentes, apresentadas no Quadro 12, embora pouco relevantes tendem a crescer no futuro próximo (Brandão; Guimarães; Borges-Andrade, 2002). Referem-se a um grupo de capacidades prospectivas e inovadoras, relacionadas à transformação digital, inovação pública, análise de dados e uso de tecnologias emergentes na gestão de pessoas. Estão associadas com a transição da gestão de pessoas para um modelo digital, orientado por dados e inovação.

Quadro 12— Competências Emergentes mapeadas

Código	Competências emergentes
CE-01	Utiliza diferentes soluções digitais e tecnológicas para otimizar estratégias, processos e ferramentas para a realização de entregas.
CE-02	Incentiva a cultura de transformação digital, promovendo o letramento tecnológico entre os servidores
CE-03	Propõe estratégias de aprimoramento/modernização organizacional fundamentadas em análises comparativas institucionais, considerando práticas adotadas por outras instituições públicas, com vistas à melhoria de processos e serviços.
CE-04	Utiliza ferramentas de inteligência artificial para automatizar tarefas, rotinas, extraíndo informações e otimizando processos/atividades.
CE-05	Analisa dados oriundos de instrumentos institucionais (como Dimensionamento, PGD e Avaliação de Desempenho, etc), sugerindo ajustes ou propostas de aperfeiçoamento na gestão de pessoas da unidade.
CE-06	Elabora e encaminha propostas, diagnósticos e devolutivas à PROGEP, com base nas especificidades em sua unidade (centros, pró-reitorias, superintendências e demais unidades), subsidiando ações institucionais.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

6.2.1 Lacunas das Competências Mapeadas

No contexto específico da UFPB, análise dos dados mostra que, entre as 51 competências mapeadas (técnicas, comportamentais, transversais e emergentes) as 20 competências, Tabela 8, com menores médias de domínio, isto é, competências com os menores grau de expressão, ou seja, maiores lacunas nas competências avaliadas.

Essas competências podem ser entendidas como áreas críticas de desenvolvimento para a gestão de pessoas e, portanto, a priori, como prioridades estratégicas para o PDP (Carbone *et al.* 2009;2016; Brandão, 2023).

Essas lacunas ou gaps de competências representam a diferença entre as competências necessárias ao desempenho do trabalho e a efetiva expressão dessas competências pelos profissionais. A identificação dessas lacunas deve direcionar as ações de desenvolvimento ou de captação de competências capazes de supri-las (Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009, 2016; Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017; Brandão, 2023).

As métricas de Lacuna e Urgência do IPDC são derivadas da autoavaliação dos participantes. A Lacuna representa a diferença entre o nível de domínio atual e o desejado. O desvio-padrão, por sua vez, indica a dispersão dos dados em torno da média, sugerindo o grau de homogeneidade ou heterogeneidade das percepções dos respondentes sobre o domínio de cada competência.

Além disso, a Urgência é expressa em função das lacunas de competências, essas refletem a importância percebida para o desenvolvimento da competência (Montezano; Júnior; Isidro-Filho; 2017).

Embora seja um conceito fundamental para o estabelecimento das prioridades de desenvolvimento, a lacuna por si só não deve ser o único fator considerado. Essa resulta apenas de critérios subjetivos oriundos da autoavaliação dos participantes e de suas percepções no momento da coleta de dados (Montezano, Junior, Isidro-Filho ;2017).

Por esse motivo, é necessário incorporar na análise outros critérios, tais como, o que compõem o IPDC, de modo a alinhar as necessidades de desenvolvimento àquelas de maior impacto sobre os objetivos organizacionais.

Tabela 11 — Competências com maiores lacunas

Código	Média de Domínio	Desvio Padrão	Lacuna	Urgência
CTv-10	6,62	2,71	3,38	1,69
CE-04	6,66	2,86	3,34	1,67
CE-06	7,26	2,60	2,74	1,370
CTec-08	7,45	2,07	2,55	1,27

CTv-07	7,45	2,42	2,55	1,27
CTec-06	7,61	2,02	2,39	1,19
CTv-21	7,90	2,25	2,10	1,05
CE-03	7,90	1,88	2,10	1,05
CPT-16	7,93	2,63	2,07	1,03
CTec-02	7,97	1,91	2,03	1,01
CTv-08	7,97	2,11	2,03	1,01
CTv-06	8,08	1,74	1,92	0,96
CE-05	8,14	1,81	1,86	0,93
CTec-07	8,20	1,65	1,80	0,90
CTv-15	8,21	2,03	1,79	0,895
CE-01	8,22	1,93	1,78	0,890
CE-02	8,29	1,68	1,71	0,855
CTv-13	8,33	1,68	1,67	0,835
CTec-05	8,34	1,73	1,66	0,830
CTv-09	8,38	2,11	1,62	0,810

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Dentre essas, observa-se que as competências transversais (CTv) e emergentes (CE) concentram a maioria das lacunas (70%), representando as maiores urgências formativas da área de gestão de pessoas. Nota-se que as médias mais baixas (entre 6,6 e 8,3) e os altos desvios-padrão (acima de 2,0) indicam heterogeneidade no domínio das competências e a necessidade de ações de capacitação diferenciadas por grupo de servidores.

A análise dos dados coletados na UFPB, Tabela 8, demonstra que as maiores lacunas de competências se concentram em três tipos críticos:

Primeiro, Competências Transversais (CTv) correspondem a cerca de 40% das lacunas de maior urgência. Essas competências são responsáveis pela articulação entre setores e pela capacidade de transformar informações em conhecimento organizacional. As mais críticas (CTv-10, CTv-07 e CTv-21) estão associadas à análise de

dados, à comunicação institucional e à integração de informações por meio de redes de aprendizagem e colaboração.

Em segundo lugar, Competências Emergentes (CE) representam a aproximadamente 30% das lacunas mais urgentes, evidenciando a necessidade de fortalecimento da cultura digital e da inovação. Destacam-se lacunas relacionadas ao uso de inteligência artificial (CE-04), à automação de processos e à transformação digital (CE-01 e CE-02).

Por último, as Competências Técnicas (CTec) estão 30% das lacunas mais críticas, relacionadas ao domínio na aplicação de normativos institucionais (CTec-02), ao domínio sobre os processos e programas de desenvolvimento de pessoas (CTec-06), à operação de sistemas integrados (CTec-07) e à compreensão da estrutura organizacional da PROGEP (CTec-08).

Após a identificação das competências com maiores lacunas e urgências de desenvolvimento, foi realizada a análise das competências com maiores médias de domínio. Isto é, aquelas em que os servidores da área de gestão de pessoas demonstraram domínio mais elevado, correspondendo a lacunas reduzidas e baixa urgência de desenvolvimento.

6.2.2 Competências Mais Desenvolvidas

Essa etapa é fundamental para compreender os pontos fortes e consolidados do quadro funcional, ou seja, os resultados indicam uma base norteadora para ações de valorização, mentoria interna e disseminação de boas práticas institucionais.

Os resultados, Tabela 9, apontam que as 20 competências mais desenvolvidas apresentam médias de domínio entre 8,9 e 9,6, lacunas inferiores a 1,1, e níveis de urgência abaixo de 0,6, configurando-as como competências estabilizadas, ou seja, já incorporadas à prática cotidiana dos servidores e internalizadas pela cultura organizacional da Instituição.

Os resultados do quadro mostram que as competências com maiores médias de domínio concentram-se majoritariamente nas comportamentais (70%), seguidas por um conjunto significativo de transversais (25%), indicando uma maturidade institucional, orientada para o relacionamento interpessoal, comunicação empática, estabilidade emocional e ética profissional.

Tabela 12 — Competências com maiores graus de domínio

Código	Média de Domínio	Desvio Padrão	Lacuna	Urgência
CPT-09	9,57	0,89	0,43	0,21
CPT-02	9,42	0,90	0,58	0,29
CTv-16	9,40	0,93	0,60	0,30
CPT-07	9,22	0,97	0,78	0,39
CPT-06	9,20	1,03	0,80	0,40
CPT-13	9,16	1,21	0,84	0,42
CPT-12	9,16	1,23	0,84	0,42
CTv-12	9,14	1,01	0,86	0,43
CPT-14	9,14	1,09	0,86	0,43
CPT-10	9,14	1,12	0,86	0,43
CPT-15	9,13	1,13	0,87	0,43
CTv-18	9,13	1,55	0,87	0,43
CTv-17	9,13	1,61	0,87	0,43
CTv-03	9,09	1,01	0,91	0,45
CTv-11	9,03	1,45	0,97	0,48
CPT-11	9,01	1,04	0,99	0,49
CPT-03	8,98	1,24	1,02	0,51
CT-09	8,93	1,46	1,07	0,53
CPT-01	8,92	1,11	1,08	0,54
CTv-20	8,90	2,02	1,10	0,55

Fonte: dados da pesquisa (2025)

As competências de maior expressão pertencem majoritariamente ao domínio comportamental (CPT). O desempenho homogêneo observado, com alto domínio e baixa variabilidade, sugere que essas competências são amplamente dominadas na amostra investigada. Resultando-se assim em grupo consolidado de competências mais desenvolvidas. Ou seja, com menores gaps e menores urgências de desenvolvimento.

Assim, essa análise das competências com maiores médias de domínio permitiu identificar os pontos de excelência técnica e comportamental da área de gestão de pessoas na UFPB. a qual aponta um perfil funcional estável, comprometido e tecnicamente preparado.

Essas competências demonstram maturidade institucional e estabilidade nos processos, garantem a execução das atividades com qualidade e integridade e dão suporte às dimensões mais complexas da gestão, como a análise de dados, a inovação e o planejamento estratégico.

6.3 Priorizando Competências Profissionais

Apresenta-se a análise dos resultados obtidos a partir da aplicação do IPDC, instrumento proposto por Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017). Esse indicador foi concebido para apoiar a tomada de decisão gerencial quanto à definição de prioridades de desenvolvimento no contexto da gestão por competências, integrando dimensões objetivas de análise (lacuna, eficiência institucional e aderência estratégica) ao processo de priorização de necessidades de desenvolvimento.

O cálculo do IPDC permite identificar e classificar hierarquicamente, as competências com maior prioridade de desenvolvimento, considerando três dimensões: urgência (lacuna de domínio), adesão ao negócio e eficiência institucional.

O IPDC é o produto dessas dimensões. O Quadro 4 apresenta uma síntese das variáveis e das escalas relacionadas à aplicação do IPDC.

Quadro 4 — Variáveis do IPDC

Variável	Definição	Base de Cálculo/Avaliação
Urgência (Grau de expressão da competência)	Representa a lacuna existente; quanto maior a lacuna, maior a urgência.	Calculado a partir da autoavaliação do domínio da competência em escala de 1 a 10, pela fórmula: (10 - Média da competência) / 2 .
Adesão ao Negócio	Mensura a importância da competência para as unidades e para o órgão, considerando demandas atuais e futuras.	Avaliado em escala de 1 a 5.

Eficiência Institucional

Mensura o prejuízo que o uso inadequado ou a ausência da competência pode causar ao desempenho e alcance dos objetivos do órgão.

Avaliado em escala de 1 a 5.

IPDC

Produto dos três critérios (Urgência x Adesão ao Negócio x Eficiência Institucional).

Fonte: elaborado a partir de Montezano; Junior; Isidro-Filho (2017)

Assim, quanto maior o valor do IPDC, maior a prioridade de desenvolvimento, uma vez que o indicador expressa simultaneamente a amplitude das lacunas de competências, sua relevância estratégica e o impacto direto sobre a eficiência institucional (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017).

O IPDC, portanto, traduz as prioridades de investimento em aprendizagem, permitindo classificar as competências conforme sua vinculação institucional. Alinhando o desenvolvimento de competências profissionais aos objetivos organizacionais, em consonância com os princípios da PNPD e as finalidades do PDP.

Por meio da aplicação da metodologia proposta por Montezano, Junior & Isidro-Filho (2017) ao presente estudo de caso, foi possível propor um produto técnico, um Guia prático (Apêndice H), aprimorando a metodologia ProcAND, ou seja, o processo de identificação e priorização de necessidades de desenvolvimento na elaboração do PDP.

A metodologia proposta por Montezano, Junior e Isidro-Filho, (2017) foi aplicada ao conjunto de competências mapeadas, classificadas em quatro categorias: técnicas, transversais, comportamentais e emergentes. O cálculo resultou em valores de IPDC que variaram de 4,15 a 29,20, permitindo identificar as competências críticas a serem priorizadas no PDP da Universidade por meio desse Indicador.

A Tabela 10 apresenta os resultados consolidados dos valores médios das métricas relacionadas às variáveis de análise do IPDC, classificados por ordem crescente e por tipo de competência, indicando as tendências gerais de priorização observadas na área de gestão de pessoas na UFPB.

De modo que, as competências com maiores valores de IPDC devem ser objeto de ações formativas imediatas, enquanto aquelas com valores menores podem ser

acompanhadas ou desenvolvidas gradualmente conforme diretrizes escala proposta por Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017).

Tabela 13 — Valores do IPDC por tipo de competência

Competência	Código	Lacunas	Urgência	Adesão ao Negócio	Eficiência Institucional	IPDC
Técnica	CTec-02	2,03	1,015	4,67	4,78	22,66
	CTec-08	2,55	1,275	4	4,4	22,44
	CTec-06	2,39	1,195	3,89	4,22	19,62
	CTec-05	1,66	0,83	3,78	4,44	13,93
	CTec-01	1,27	0,635	4,56	4,67	13,52
	CTec-04	1,49	0,745	4,11	4,33	13,26
Comportamental	CTec-07	1,8	0,9	3,67	3,75	12,39
	CTec-03	1,26	0,63	3,78	4,33	10,31
	CPT-04	1,36	0,68	4,11	4,33	12,1
	CPT-01	1,08	0,54	4,22	4,56	10,39
	CPT-03	1,02	0,51	4,22	4,78	10,29
	CPT-05	1,14	0,57	4,22	4,22	10,15
	CPT-11	0,99	0,495	4	4,78	9,46
	CPT-08	1,12	0,56	3,67	4,44	9,13
	CPT-10	0,86	0,43	4	4,67	8,03
	CPT-12	0,84	0,42	3,89	4,89	7,99
	CPT-06	0,8	0,4	4,33	4,44	7,69
	CPT-15	0,87	0,435	3,78	4,67	7,68
	CPT-13	0,84	0,42	3,78	4,67	7,41
	CPT-14	0,86	0,43	3,67	4,67	7,37
Transversal	CPT-07	0,78	0,39	3,78	4,44	6,55
	CPT-02	0,58	0,29	4	4,22	4,9
	CPT-09	0,43	0,215	4,13	4,67	4,15
	CTv-10	3,38	1,69	3,6	4,8	29,2
	CTv-08	2,03	1,015	4	4,2	17,05
	CTv-06	1,92	0,96	3,78	4,33	15,71
	CTv-15	1,79	0,895	3,89	4,22	14,69
	CTv-13	1,67	0,835	3,67	4,44	13,61
	CTv-09	1,62	0,81	4	3,8	12,31
	CTv-05	1,53	0,765	3,89	4	11,9
	CTv-02	1,39	0,695	3,89	4,33	11,71
	CTv-04	1,43	0,715	3,78	4,33	11,7
	CTv-14	1,34	0,67	4,11	3,89	10,71
	CTv-01	1,17	0,585	3,75	4,67	10,24
Emergente	CTv-11	0,97	0,485	4,6	4,4	9,82
	CTv-12	0,86	0,43	4,4	4,2	7,95
	CTv-03	0,91	0,455	3,78	4,22	7,26
	CE-04	3,34	1,67	3,25	4,4	23,88

CE-05	1,86	0,93	4,4	4,2	17,19
CE-01	1,78	0,89	4,13	3,88	14,26
CE-03	2,1	1,05	4	3,38	14,2
CE-02	1,71	0,855	4,13	3,75	13,24

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Posteriormente, a aplicação do IPDC ao conjunto de competências mapeadas, por meio do produto das três variáveis desse modelo, foi realizada a etapa da priorização das competências, conforme diretrizes aplicadas *em analogia a regra de Pareto* da escala proposta por Montezano, Junior e Isidro-Filho, (2017). A hierarquização, classificação com base no índice de desenvolvimento dessas competências.

A Tabela 11 apresenta os resultados da classificação e hierarquização das competências, conforme os critérios de priorização critérios estabelecidos pelo IPDC.

Tabela 14 — Classificação e Hierarquização de Competências IPDC

Hierarquização	Código da Competência	IPDC
Alta Prioridade (20%)	CTv-10	29,20
	CE-04	23,88
	CTec-02	22,66
	CTec-08	22,44
	CTec-06	19,62
	CE-05	17,19
	CTv-08	17,05
	CTv-06	15,71
Média Prioridade (30%)	CTv-15	14,69
	CE-01	14,26
	CE-03	14,20
	CTec-05	13,93
	CTv-13	13,61
	CTec-01	13,52
	CTec-04	13,26
	CE-02	13,24
	CTec-07	12,39
	CTv-09	12,31
	CPT-04	12,10
	CTv-05	11,90
Baixa Prioridade (50%)	CTv-02	11,71
	CTv-04	11,70
	CTv-14	10,71
	CPT-01	10,39
	CTec-03	10,31
	CPT-03	10,29
	CTv-01	10,24

	CPT-05	10,15
	CTv-11	9,82
	CPT-11	9,46
	CPT-08	9,13
	CPT-10	8,03
	CPT-12	7,99
	CTv-12	7,95
	CPT-06	7,69
	CPT-15	7,68
	CPT-13	7,41
	CPT-14	7,37
	CTv-03	7,26
	CPT-07	6,55
	CPT-02	4,90
	CPT-09	4,15

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Na categoria de competências definidas como **Alta Prioridade**, estão 20% das competências mapeadas anteriormente, que possuem os maiores valores de IPDC, variando de 29,20 a 15,71, resultando em oito competências: três técnicas (CTec-02, CTec-08 e CTec-06), relacionadas, respectivamente, ao domínio normativo institucional, à compreensão da estrutura e dos fluxos organizacionais e à execução e conformidade dos programas de gestão de pessoas.

Além de, três transversais (CTv-10, CTv-08 e CTv-06), correspondentes ao diagnóstico de necessidades de desenvolvimento e à análise prospectiva de mudanças institucionais; e por fim, duas emergentes (CE-04 e CE-05), associadas, respectivamente, à inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas e à análise de dados institucionais.

Nesse cenário identificado de *alta prioridade institucional* dessas necessidades, Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017) recomendam realização de ações de aprendizagem *no curto prazo*, preferencialmente, que sejam realizadas no período de seis a doze meses.

Adicionalmente, em razão da limitação de recursos para atender à totalidade das necessidades de desenvolvimento prioritárias, é possível estabelecer sub-priorizações dentro desses grupos (alta, média e baixa prioridade), utilizando como parâmetros os valores das lacunas e o desvio-padrão associados à amostra.

Dessa forma, as competências com maiores lacunas e alta dispersão dos dados em torno da média, indicam uma maior heterogeneidade na percepção dos

respondentes, podem ser consideradas como prioritárias em caso de decisão ou desempate.

Outrossim, observa-se, na Tabela 11, que as competências técnicas apresentam os maiores índices de prioridade. As pontuações dos IPDC mais elevadas, CTec-02 (22,66) e CTec-08 (22,44), referem-se a lacunas associadas à aplicação das normas institucionais e à compreensão da estrutura organizacional da PROGEP e da UFPB. Essas competências estão diretamente relacionadas à conformidade legal, ao domínio dos fluxos administrativos e à execução precisa dos processos de gestão de pessoas.

Esses resultados, evidenciados pelos valores expressivos de IPDC, demonstram que a formação técnico-normativa constitui uma prioridade estratégica, uma vez que a ausência de domínio dos sistemas (SIGRH, SIPAC, SouGov e SIGEPE) e dos normativos regulamentares impactam diretamente a eficiência dos processos de gestão de pessoas.

As competências técnicas apresentam IPDC médio de 16,5, o que as posiciona na faixa de alta prioridade conforme os critérios do modelo de Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017). Esse indicador aponta para a necessidade de ações de capacitação sistemáticas e continuadas como prioridade de curto prazo no âmbito do PDP.

Os resultados reforçam, portanto, a necessidade de ações formativas voltadas à legislação de pessoal, aos normativos internos e ao uso dos sistemas corporativos (SIGRH, SIPAC, SouGov e SIGEPE).

Em relação ao grupo de competências com **Média Prioridade**: estão 30% das competências mapeadas, com valores de IPDC variando de 14,69 a 11,71, correspondendo a treze competências: quatro técnicas (CTec-05, CTec-01, CTec-04 e CTec-07), relacionadas à gestão documental e de informações, à execução sistêmica de processos de gestão de pessoas, à orientação funcional e normativa e à integração e operação de distintos sistemas institucionais. Essas devem ser desenvolvidas em médio prazo entre 6 a 24 meses.

Além de, cinco transversais (CTv-15, CTv-13, CTv-09, CTv-05 e CTv-02), associadas ao autodesenvolvimento profissional, engajamento e interação interpessoal, adaptação de boas práticas administrativas, análise e melhoria de processos internos e mediação intergeracional.

Por último, nessa categoria há três emergentes (CE-01, CE-03 e CE-02), vinculadas à gestão digital e tecnológica, à proposição de inovações organizacionais e

ao letramento e transformação digital; e uma comportamental (CPT-04), relativa à gestão emocional na mediação de conflitos.

Por fim, o grupo de competências classificadas com **Baixa Prioridade** corresponde a 50% das competências restantes na hierarquia do IPDC, variando de 10,31 a 4,15. Essas competências não devem ser foco de ações amplas ou imediatas de desenvolvimento institucional, mas podem demandar iniciativas específicas. Recomenda-se identificar servidores, categorias funcionais ou unidades específicas na organização que possuam lacunas relevantes com prioridades para essas competências para ações pontuais e direcionadas. (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017).

A partir desse cenário específico, torna-se possível a realização de ações de desenvolvimento pontuais, sob medida para públicos específicos, ou elaboração de recomendações para que os próprios servidores busquem desenvolver essas competências por iniciativa própria, ou seja, por meio de ações externas promovidas por terceiros.

Os resultados obtidos por meio da hierarquização do IPDC permitem direcionar esforços de forma estratégica na priorização das ações de desenvolvimento, voltadas ao aprimoramento das competências que apresentam maior relevância institucional.

6.4 Comparação entre Lacunas de Competências e o IPDC

Comparando os resultados da hierarquização das competências pelo IPDC na Tabela 11 com as dez competências que apresentaram os menores graus de expressão, as de maiores lacunas na Tabela 8, observou-se que apenas cinco (50%) dessas estão classificadas como de alta prioridade.

Dessas, três são técnicas (CTec-02, CTec-08 e CTec-06), uma é transversal (CTv-10) e uma emergente (CE-04). Ademais, apenas uma competência, CE-03, foi classificada como de média prioridade pelo IPDC, enquanto 40% das competências com maiores lacunas situam-se no grupo de baixa prioridade.

Esses resultados demonstram que um dos principais méritos do IPDC reside em seu caráter integrador e inovador, permitindo a combinação de dimensões operacionais, individuais e estratégicas da organização, ao inserir critérios objetivos de impacto organizacional, associados às métricas de adesão e eficiência institucional. A metodologia do IPDC ultrapassa o uso de critérios meramente subjetivos, como percepções individuais dos servidores em autoavaliações pontuais.

Ao utilizar, de forma integrada, a autoavaliação e a heteroavaliação, em diferentes níveis organizacionais, individual, tático e estratégico, o IPDC apresenta um diagnóstico robusto e preciso, ao incluir variáveis organizacionais avaliadas pela gestão superior da instituição.

Dessa forma, além de reduzir fragilidades na identificação de lacunas e necessidades de desenvolvimento, essa ferramenta fortalece o vínculo entre o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, por meio da identificação e priorização de competências que são realmente críticas para os objetivos estratégicos, aquelas que possuem maior impacto organizacional.

Assim, a aplicação IPDC, no contexto da elaboração do PDP, permite cumprir uma das principais finalidades da PNPD, ou seja, alinhar as necessidades de desenvolvimento profissional com estratégia organizacional, por meio de prioridades institucionais estabelecidas como parâmetro para o planejamento das ações de desenvolvimento ou captação de competências profissionais.

Os achados permitem inferir que a aplicação do IPDC oferece critério objetivo para definir prioridades no PDP em órgãos públicos, sobretudo no apoio a decisões em cenário de restrição orçamentária, permitindo extrair dados embasados de uma ferramenta com rigor metodológico e validada cientificamente, propiciando a elaboração de plano de desenvolvimento com um diagnóstico organizacional preciso e robusto.

Assim, a aplicação dessa metodologia ao contexto analisado permite direcionar esforços para suprir lacunas de desempenho identificadas no PDP. Isto é, as necessidades de desenvolvimento com maior impacto institucional, contribuindo com evidências baseadas em dados para a eficiência e eficácia das decisões administrativas relacionadas ao planejamento da área de desenvolvimento de pessoas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é dividido em seções por motivos didáticos, uma para cada estudo realizado nesta pesquisa.

7.1 Considerações Finais: Estudo Um

Este estudo buscou aprofundar a compreensão dos principais aspectos da PNDP e das nuances metodológicas que envolvem o seu principal instrumento no contexto das UFs. Ademais, essa análise buscou caracterizar o objeto da pesquisa em termos de aderência, conformidade e alinhamento às finalidades previstas pela PNDP para o PDP, situando-o no contexto organizacional das UFs.

A escolha dessa temática dá-se em virtude de que, apesar de quase vinte anos após a implementação a PNDP, ainda há gargalhos estruturais enfrentados pelos órgãos e entidades da APF. Sobretudo no que se refere aos aspectos metodológicos da Política relacionados a ferramentas e metodologias ineficazes para identificar e priorizar necessidades de desenvolvimento.

Além disso, estudos nessa área apontam para ausência de métricas robustas de avaliação, relacionadas à aplicação do diagnóstico de competências nos instrumentos da PNDP, que não se consolidou como prática estruturante nas APF. Apesar de ser preconizado desde o Decreto nº 5.707/2006 e reafirmado pelo Decreto nº 9.991/2019, esse processo permanece subutilizado e frequentemente substituído por levantamentos de necessidades empíricos e pontuais.

Assim, buscou-se compreender as razões dessas fragilidades e propor caminhos para o aprimoramento da gestão por competências na elaboração dos PDPs.

A metodologia adotada foi de natureza exploratória e descritiva, com base em análise documental dos PDPs de 2024 e dos dados obtido por meio da Plataforma Fala.BR, referentes ao ciclo de implementação da PNDP nas UFs.

O levantamento compreendeu os dados institucionais de 65 UFs (94%) e 68 PDPs (98%) elaborados e publicados, referente ao ano 2024, a amostra alcançou abrangência quase censitária, conferindo robustez aos achados. Foram analisados os principais aspectos estruturais, metodológicos e estratégicos desses planos, além das aderências desses às finalidades e diretrizes da PNDP.

Essa análise permitiu identificar padrões de conformidade, lacunas e boas práticas associadas ao uso do diagnóstico de competências como etapa preliminar a elaboração do PDP.

A avaliação dos instrumentos de coleta e análise confirmou sua adequação ao propósito do estudo. A combinação entre dados documentais, respostas do Fala.BR e análise comparada dos PDPs permitiu construir um panorama sólido e representativo do estágio de implementação da PNDP nas UFs. O uso da abordagem descritiva e comparativa mostrou-se eficaz para revelar padrões, tendências, fragilidades e entraves recorrentes nessas instituições.

Em relação à finalidade deste estudo, os resultados demonstraram que apenas uma minoria das UFs (12%), ainda aplicam o diagnóstico de competências como etapa preliminar a elaboração do PDP. Os achados apontam que após a reformulação da PNDP, essa prática regrediu 50%, foi descontinuada, nas UFs que se utilizavam dessa metodologia na elaboração dos antigos PACs, que era utilizada por apenas cerca de 25% das UFs, embora obrigatória, sob a vigência do Decreto n.º 5.707/2006.

Identificou-se, no conjunto das UFs analisadas no Estudo Um, um cenário crítico de baixa aderência à metodologia prescrita pela PNDP. Assim, a reformulação da PNDP não foi suficiente para consolidar o mapeamento de competências, e a falta de obrigatoriedade levou a um retrocesso significativo entre as UFs que já o aplicavam esse processo da gestão por competências no planejamento das ações de desenvolvimento.

Além disso, a análise sistematizou uma série de **entraves recorrentes e estruturais** que comprometem a efetividade dos PDPs: Falta de Engajamento e Participação dos Servidores e Gestores; Limitações Estruturais e de Recursos Humanos; Sistema SIPEC – Limitações Técnicas, Burocracia e Instabilidade; Dificuldade na Identificação, Priorização e Coleta das Necessidades de Capacitação; Prazos Exíguos e Cronograma Inadequado; Desalinhamento com Planejamento Estratégico; Desconhecimento da Metodologia e da Importância do PDP; Diversidade e Complexidade Institucional das UFs; e a Falta de Mapeamento de Competências / Diagnóstico Empírico.

Os resultados indicam uma multiplicidade de fatores estruturais, organizacionais, técnicos e culturais, que não são isolados, embora se manifestem de formas variadas, são interdependentes e multifatoriais, que comprometem à elaboração eficaz desse instrumento da PNDP.

As dificuldades de engajamento, a escassez de pessoal, a limitação técnica do sistema SIPEC, a pressão por prazos e a ausência de alinhamento estratégico apontam para uma política em processo de consolidação, ainda marcada por uma execução formal e fragmentada.

Os resultados apontaram, ainda, que a principal barreira estrutural à consolidação do diagnóstico de competências está na insuficiência de equipes capacitadas para aplicar a metodologia preconizada pela PNDP. Cerca de 63% das universidades reportaram não possuir equipes com servidores com treinamento específica para essa finalidade, o que evidencia uma lacuna formativa persistente nas áreas de desenvolvimento de pessoas.

Essa carência explica, em parte, o retrocesso na adoção do diagnóstico de competências e o uso predominante da ProcAND como substituto metodológico, reduzindo o PDP a um instrumento de registro e não de gestão estratégica.

A análise documental dos PDPs de 2024 das UFS indica um cenário crítico de fragilidades estruturais e metodológicas e uma ausência de aderências às finalidades e diretrizes prevista pela PNDP para esse instrumento.

Embora a maioria das UFs cumpra formalmente a exigência de elaboração do Plano, os resultados demonstram que o instrumento ainda não se consolidou como uma prática de gestão estratégica de pessoas, mas permanece, em grande parte, restrito a registros burocráticos e fragmentados de demandas de capacitação.

Apenas uma pequena parcela das UFs (21%) apresenta PDPs estruturados em formato de plano institucional completo, com seções voltadas a objetivos, metas e cronogramas das ações de desenvolvimento previstas.

A predominância de documentos reduzidos, a maioria das UFs (71%) adotam formas mínimas de divulgação, planilhas extraídas do sistema SIPEC (38%) ou a simples listas de necessidades (33%). Sem contextualização, objetivos, metas ou explicitação de ações de desenvolvimento, ou seja, o mínimo que se esperar de um Plano institucional de desenvolvimento.

Essa limitação compromete a consolidação de uma cultura de planejamento das ações de capacitação, apontando para uma compreensão limitada do papel do PDP como ferramenta de diagnóstico e planejamento das ações de desenvolvimento alinhadas aos objetivos organizacionais.

Além disso, observou-se também a quase inexistência de elementos essenciais previstos pela PNDP, como o diagnóstico de competências (presente em apenas uma

universidade), e a aderência às finalidades prevista para o PDP: o alinhamento das ações de desenvolvimento com a estratégia organizacional, objetivos e metas e a gestão de riscos e previsões de custos e indicadores de avaliação

A prevalência de formatos reduzidos compromete a função do PDP como instrumento de gestão estratégica da PNDP, sem integrar o plano à estratégia institucional, ou seja, restringindo-o a um mero registro burocrático de demandas de capacitação.

Esse cenário reflete uma concepção limitada e imediatista PDP, indicando que na maioria das UF's, sua operacionalização ainda é incipiente, reativa e fragmentada, sem promover a integração o plano aos elementos da estratégia institucional. Essa lacuna estrutural reforça o caráter reativo do planejamento e o aspecto predominantemente formal desse instrumento da PNDP distante de uma lógica de planejamento orientada a resultados.

Os achados sugerem que os entraves à efetivação dos PDPs não se restringem a aspectos operacionais, embora o PDP tenha se consolidado como instrumento formal de planejamento, sua aplicação ainda carece de fundamentos técnico-metodológicos consistentes e de condições estruturais adequadas. Assim, faltam diagnóstico, capacidade técnica das equipes e integração entre diagnóstico, planejamento e alinhamento à estratégia organizacional das ações de desenvolvimento.

Assim, embora formalmente concebido como instrumento estratégico da PNDP, o PDP, no contexto das UF's, em sua maioria, é reduzido a um registro burocrático de demandas autorreferidas de capacitação. A ausência de diagnóstico de competências, de indicadores e de planejamento financeiro aponta para um reduzido grau de maturidade institucional desses planos.

A superação dessas lacunas requer ações integradas de capacitação das equipes, institucionalização de metodologias validadas e revisão crítica dos mecanismos de levantamento de necessidades atualmente utilizados no APF. Ademais, superar tais obstáculos requer fortalecer a governança da PNDP, com ênfase em dois aspectos básicos e fundamentais: profissionalização e capacitação técnica das equipes responsáveis pelos PDPs e revisão da metodologia ProcAND de elaboração PDP, garantindo maior aderência metodológica e flexibilidade operacional.

Dessa forma, a consolidação da PNDP nas UF's depende da capacidade das instituições em transformar o PDP de um instrumento declaratório, burocrático e "pró-

forma” em um instrumento estratégico, embasado em um diagnóstico de competências preciso e articulado aos objetivos organizacionais e à entrega de valor público.

7.1.1 Contribuições acadêmicas

Do ponto de vista acadêmico, esse estudo oferece contribuições para o campo da gestão de pessoas no setor público, ampliando a compreensão sobre a PNDP nas UFs, demonstrando o descompasso estrutural entre os marcos normativos da PNDP fundamentada na gestão por competências e a prática institucional das UFs.

Ao sistematizar os entraves e identificar experiências inovadoras, como o uso do diagnóstico de competências pela UFRN como único caso explícito no PDP, o trabalho contribui para o aperfeiçoamento teórico e metodológico desta Política. Reafirma-se a importância de integrar o diagnóstico de competências à elaboração do PDP e ao planejamento das ações de desenvolvimento em um ciclo contínuo de desenvolvimento institucional,

Como agenda para futuras pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento de uma arquitetura metodológica integrada, que integre métodos analíticos e prospectivos de avaliação de necessidades de desenvolvimento à metodologia ProcAND para subsidiar o ciclo de elaboração dos PDPs.

Sugere-se, ainda, o fortalecimento da formação técnica das equipes de desenvolvimento de pessoas, com base em cursos voltados ao uso de indicadores de competências, métodos de análise de lacunas de competências.

Além disso, propõe-se a adoção de instrumentos complementares e integrados à ProcAND, que incorporem métodos analíticos e prospectivos, que promovam o alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento profissional identificadas e priorizadas PDPs e aos objetivos organizacionais.

7.1.2 Limitações e recomendações para estudos futuros

Tem-se como limitações da pesquisa, o recorte temporal restrito ao ciclo 2024, o que impede a análise longitudinal da evolução dos PDPs. Além disso, a dependência de dados disponibilizados via Fala.BR e da publicação pública dos planos limitou o

acesso a informações completas em algumas instituições, embora a amostra tenha alcançado a quase a totalidade da população estudada.

Essas restrições, contudo, não comprometem a robustez dos achados, mas reforçam a necessidade de maior transparência e padronização nos processos de acompanhamento e avaliação dos instrumentos da PNDP no intuito de promover uma difusão e integração das práticas adotadas nessas instituições.

Por fim, a análise documental, embora abrangente, limita-se à disponibilidade pública dos PDPs e não abrangeu práticas não documentadas ou internas, nessa perspectiva, recomenda-se: a realização de estudos com Instituições com práticas mais consolidadas na elaboração de planos de desenvolvimento de pessoas, a fim de compreender as barreiras e os fatores facilitadores na implementação do PDP; a condução de estudos longitudinais que permitam avaliar a evolução da maturidade dos planos ao longo dos ciclos de implementação e o desenvolvimentos de métodos de análise multiníveis, complementares à ProcAND com rigor metodológico e cientificamente validados, adaptados ao contexto organizacional das Instituições Federais de Ensino Superior.

7.2 Considerações Finais: Estudo Dois

O propósito desta pesquisa foi examinar o diagnóstico de competências como uma ferramenta estratégica para subsidiar a identificação e a priorização das necessidades de desenvolvimento na elaboração do PDP na UFPB. Para isso, utilizou-se o estudo de caso realizado investigando as competências requeridas para atuação na área de gestão de pessoas desta Universidade.

Partiu-se da premissa de que essa ferramenta de gestão por competências preconizada pela PNDP possibilita realizar um diagnóstico organizacional preciso, robusto e sistemático das lacunas de competências relacionadas à área estudada. Assim, ao estabelecer prioridades de necessidades de desenvolvimento por meio de um instrumento com rigor metodológico e cientificamente validado, pode proporcionar maior eficácia e efetividade do PDP, ajudando a promover uma cultura organizacional orientada por evidências.

Embora o mapeamento de competências seja reconhecido como metodologia fundamental pela PNDP, sua aplicação sobretudo nas UFs ainda é limitada e

fragmentada, conforme ficou no estudo exploratório inicial, na pesquisa documental junto as UFs e nos exames dos seus PDPs.

A escolha da temática deu-se em virtude de que, mesmo após quase duas décadas de implementação da PNDP, embora o diagnóstico de competências seja reconhecido e preconizado como metodologia fundamental pela PNDP para elaboração do PDP, esse processo ainda não se consolidou como prática estruturante na APF.

Apesar de ser preconizado desde o Decreto n.º 5.707/2006 e reafirmado pelo Decreto nº 9.991/2019, a aplicação dessa metodologia na APF permanece incipiente, limitada e fragmentada e, em muitos casos, foi substituída por levantamentos empíricos e pontuais de necessidades. Sobretudo nas UFs, que apresentam limitações estruturais consideráveis em relação à aplicação das metodologias e instrumentos da PNDP, sendo um desafio para essas instituições (Perseguino; Pedro, 2017; Romano, 2016).

Além disso, reconhecem-se na literatura diversas fragilidades sobre os métodos de avaliação de necessidades de treinamento, frequentemente descritos como informais, empíricos e assistemáticos, caracterizados por uma falta de aderência institucional, falhas na articulação entre as necessidades de desenvolvimento e as competências profissionais e o planejamento estratégico.

Assim, a pesquisa buscou contribuir para o aprimoramento da metodologia ProCAND, por meio da proposição de um produto técnico, visando a aperfeiçoar o processo de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento no âmbito do PDP.

Metodologicamente, o estudo adotou abordagem mista, integrando diversos métodos de coleta e análise de dados, por meio de triangulação de diversas fontes e métodos de análise de dados, conferindo robustez aos resultados.

Os instrumentos de coleta demonstraram-se adequados e eficazes. O questionário permitiu mensurar e obter dados sobre as variáveis analisadas, enquanto a pesquisa documental e entrevistas aprofundaram a compreensão do contexto institucional e das práticas de gestão de pessoas. Assim, a utilização integrada desses instrumentos forneceu visão sistêmica das competências requeridas e das lacunas existentes, proporcionando consistência e robustez dos achados.

O estudo constitui-se de um diagnóstico de competências da área de gestão de pessoas na organização, que teve a participação de 138 servidores da UFPB, que representa cerca de 24% da população, o qual teve a participação dos atores

centrais no processo de elaboração do PDP, ou seja, gestores, AGPs e servidores da PROGEP, que atuam na gestão de pessoas na UFPB.

O diagnóstico realizado indica quadro funcional composto majoritariamente por servidores experientes e altamente qualificados, com predominância de profissionais com mais de dez anos de serviço com pós-graduação. Essa maturidade institucional favorece a consolidação de práticas de gestão mais consistentes, embora o baixo índice de participação em ações de desenvolvimento nos últimos anos reforça a necessidade de atualização contínua.

Os resultados indicaram também a transição gradual da cultura de controle de presença para a gestão por resultados, impulsionada pela adoção do PGD. Isso a necessidade de desenvolver competências voltadas à autonomia, autogestão, comunicação remota e uso de tecnologias digitais, que se tornam centrais em um modelo de trabalho mais flexível e orientado por entregas.

Em relação aos objetivos específicos desse estudo, o primeiro foi alcançado mapeando as competências profissionais da área de gestão de pessoas da UFPB. Foram identificadas 51 competências profissionais distribuídas em quatro domínios: técnicas, comportamentais, transversais e emergentes. Dentre essas as transversais representam 39% do total, indicando uma maior relevância de habilidades analíticas, comunicacionais e colaborativas.

As competências comportamentais correspondem a 32%, refletindo o valor da empatia, da cooperação e da regulação emocional no desempenho funcional. As técnicas correspondem a 17%, constituem a base normativa e procedimental que sustenta a conformidade institucional dos processos da área, enquanto as emergentes (12%) indicam a necessidade de desenvolver capacidades prospectivas e inovadoras, relacionadas à transformação digital, inovação pública, análise de dados e uso de tecnologias emergentes na gestão de pessoas.

A análise das lacunas identificou que 70% das maiores deficiências percebidas estão ligadas a competências transversais e emergentes que possuem os maiores gaps de competências. Dentre essas destacam-se as relacionadas a análise de dados, a comunicação institucional, integração entre setores e uso de inteligência artificial e automação de processos.

Essas lacunas expressam a necessidade de fortalecer capacidades de análise, digitalização e inovação no trabalho em gestão de pessoas, refletindo o desafio de modernizar os processos institucionais.

A análise das lacunas identificou que 70% das principais deficiências percebidas com menores domínios referem-se às competências transversais e emergentes. Entre essas, as habilidades em análise de dados, comunicação institucional, uso de inteligência artificial e transformação digital.

Essas lacunas evidenciam o desafio de consolidar uma cultura orientada por dados e inovação e reforçam a necessidade de ações formativas voltadas à modernização tecnológica e à gestão estratégica de pessoas.

Por sua vez, as competências comportamentais apresentam os maiores níveis de domínio entre as competências analisadas, ou sejam, representam um núcleo consolidado. Competências como respeito às normas éticas, escuta ativa, cooperação, estabilidade emocional e clareza comunicacional mostraram-se estabilizadas, demonstrando um quadro funcional nessa área estável e comprometido com valores institucionais.

A aplicação da ferramenta proposta por Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017) permitiu transformar os resultados do diagnóstico realizado em um instrumento analítico de apoio à tomada de decisão. Por meio do IPDC hierarquizou as competências com maior impacto organizacional. Segundo critérios de urgência (lacuna de domínio), adesão ao negócio e eficiência institucional, possibilitou identificar aquelas que devem ser priorizadas em curto, médio e longo prazo.

Os resultados do IPDC indicaram que 20% das competências mapeadas são de alta prioridade, abrangendo especialmente três técnicas (CTec-02, CTec-08 e CTec-06), três transversais (CTv-10, CTv-08 e CTv-06) e duas emergentes (CE-04 e CE-05). Essas competências envolvem o domínio normativo, o uso de sistemas e fluxos administrativos, o diagnóstico de necessidades e o uso de tecnologias digitais aplicadas à gestão de pessoas. Segundo os critérios de classificação dos autores, essas devem ser alvo de ações de aprendizagem imediatas, preferencialmente no prazo de seis a doze meses.

A comparação entre a variável lacunas ou gaps de competências com indicadores obtidos pelo IPDC, no contexto da UFPB, demonstra a robustez dessa metodologia como ferramenta de análise e priorização, uma vez que permitiu identificar discrepâncias entre percepção subjetiva oriundas da autoavaliação e os valores desse Indicador.

Considerando que, no caso analisado, apenas metade das competências com maiores lacunas foram classificadas como de alta prioridade, observou-se que o IPDC

além de reduzir fragilidades na identificação das lacunas de competências, permite alinhar o desenvolvimento de competências aos objetivos organizacionais, conforme às diretrizes da PNPD.

Dessa forma, fortalece o vínculo entre estratégia organizacional e a gestão de pessoas, por meio da identificação e priorização de competências que são realmente críticas para os objetivos estratégicos, ou seja, aquelas que possuem maior impacto organizacional.

Dessas, três são técnicas (CTec-02, CTec-08 e CTec-06), uma é transversal (CTv-10) e uma emergente (CE-04). Ademais, apenas uma competência (10%), a emergente CE-03, foi classificada como de média prioridade pelo IPDC, enquanto 40% das competências com maiores lacunas situam-se no grupo de baixa prioridade.

Em relação ao último objetivo desse estudo, mostra-se que diagnóstico de competências, por meio da aplicação do IPDC, integrando critérios de lacuna, adesão e eficiência institucional, torna o processo de priorização das necessidades de desenvolvimento metodologicamente rigoroso e validado cientificamente, mais consistente, robusto, transparente e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

Assim, por meio desse foram identificadas lacunas de competências e a importância estratégica dessas, fornecendo subsídios, oriundos de dados institucionais obtidos por meio de uma metodologia cientificamente validada, permitindo realizar a classificação e hierarquização das prioridades institucionais das necessidades de desenvolvimento que compõem o PDP da Instituição.

Por último, em relação ao objetivo geral dessa pesquisa foi alcançado, por meio da proposição de um produto técnico (Apêndice H), como forma de aprimoramento da ProcAND, integrando nessa metodologia o IPDC, como ferramenta de apoio a fase de priorização das necessidades de desenvolvimento na elaboração do PDP.

O IPDC mostrou-se ser um instrumento consistente e validado metodologicamente eficaz para orientar a priorização das necessidades de desenvolvimento, e alinhar o desenvolvimento de competências profissionais com aquelas que possuem maior impacto sobre os resultados organizacionais.

Assim, foi possível construir uma proposta metodológica que integra e fortalece o diagnóstico de competências as etapas de elaboração do PDP, oferecendo um guia prático aplicável à realidade da organização e de outras instituições públicas. Sua aplicação nesse contexto representa um avanço metodológico e gerencial para o aprimoramento do PDP e fortalecimento da gestão por competências, contribuindo para

a consolidação de uma cultura organizacional orientada por evidências, inovação e resultados.

Dessa forma, o estudo responde à questão de pesquisa demonstrando que o diagnóstico de competências, articulado ao IPDC, permite identificar lacunas de competências, estabelecer, classificar e hierarquizar prioridade de desenvolvimento com base em critérios técnicos e institucionais. Assim, esse é um instrumento gerencial capaz de alinhar o PDP às diretrizes da PNDP aos objetivos organizacionais, otimizando os investimentos nas ações de desenvolvimento.

7.2.1 Contribuições acadêmicas e práticas

Como contribuição acadêmica, esta pesquisa contribui ao preencher uma lacuna na literatura sobre gestão por competências aplicada à APF, sobretudo no contexto das universidades federais. Destaca-se a aplicação empírica do IPDC no contexto da elaboração de PDP, integrando o modelo teórico proposto por Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017) a metodologia ProcAND a uma realidade institucional complexa e multifuncional de uma UF.

O estudo sistematiza e adapta o uso do IPDC nesse cenário institucional específico, demonstrando sua aplicabilidade como instrumento gerencial de apoio à tomada de decisão no ciclo de elaboração do PDP. A pesquisa avança na consolidação do diagnóstico de competências como instrumento de planejamento e fornece subsídios teóricos e práticos que podem contribuir para o aprimoramento do PDP, sobretudo em instituições federais de ensino superior, respeitadas as especificidades contextuais.

Teoricamente, o estudo avança na aplicação e integração entre os métodos de diagnóstico de competências analíticos e prospectivos e as práticas de identificação e priorização de necessidades de desenvolvimento na elaboração do PDP, ainda carente de fundamentação metodológica na APF, articulando dimensões individuais, funcionais e organizacionais nos instrumentos da PNDP.

Além disso, o estudo oferece um referencial metodológico que pode orientar futuras pesquisas sobre aprimoramentos dos métodos de análises de necessidades de treinamento, que integrem multiníveis de análises, utilizados nos instrumentos PNDP. Promovendo o alinhamento estratégico nas organizações públicas,

contribuindo para o amadurecimento metodológico teórico e prático desses instrumentos da PNDP

7.2.2 Limitações do Estudo

Embora a pesquisa tenha alcançado seus objetivos, contribuindo com diagnóstico de competências no contexto do PDP, esse estudo não está isento de limitações, sobretudo em relação às de natureza metodológica, institucional e operacional, que impactam diretamente a replicabilidade e a aplicabilidade dos resultados.

As limitações metodológicas deste estudo estão relacionadas à natureza da amostra e ao delineamento da pesquisa:

Amostra não probabilística por conveniência: A seleção dos participantes, especialmente para as entrevistas e questionários, foi realizada por conveniência e acessibilidade. Embora tenha sido utilizado critérios de seleção dos participantes e um processo de validação por juízes e semântica, e a triangulação de dados tenha mitigado parte dos vieses. Esse tipo de amostra, não probabilística, impossibilita a generalização dos resultados para as demais áreas da UFPB, além de outras UFs.

Vieses de Autoavaliação: A mensuração do grau de domínio das competências por meio de autoavaliação, embora seja uma prática comum e validada na literatura, pode estar sujeita a vieses de percepção individual, como a superestimação ou subestimação das próprias capacidades.

A utilização da escala de Osgood, com sua maior granularidade, buscou minimizar esse efeito, mas não o elimina. Ademais, o tipo de escala utilizada e proposta pelos autores na avaliação pela Alta Administração nas variáveis organizacionais (Eficiência Institucional e Adesão ao Negócio) do IPDC possui apenas cinco intervalos de julgamento, comprometendo a capacidade de julgamento devido à escala possuir baixa granularidade, onde cada intervalo representa 20% na avaliação.

A escolha por um estudo de caso único na UFPB, embora permita uma análise aprofundada e contextualizada, restringe a capacidade de comparação direta com outras realidades institucionais. A aplicação detalhada da metodologia do IPDC ocorreu em um único ambiente organizacional, área de gestão de pessoas, pode limitar a identificação de particularidades ou desafios específicos de outros contextos. Assim, os

achados são representativos apenas do contexto da UFPB e dos participantes envolvidos.

Assim, o fato de ser um estudo de caso ser realizado em apenas uma organização, aplicado apenas em uma pequena parcela dos servidores dessa Instituição na área de gestão de pessoas, que corresponde aproximadamente a 10% do quadro funcional da Universidade, limita a generalização dos resultados e comparação desses com os dados de outras áreas da Universidade. Assim os resultados obtidos restringem-se a um recorte funcional que abrange apenas um aspecto institucional, isto é, o da gestão de pessoas dessa Organização.

Além disso, a aplicação do IPDC depende da participação efetiva de servidores, chefias intermediárias e gestores da alta administração, assim, ao consolidar a participação dessas categorias os resultados gerais, são variáveis conforme o grau de engajamento institucional. Esses podem sofrer uma maior influência de um determinado grupo, em virtude do desequilíbrio na participação de dos demais grupos.

As limitações de natureza institucional são particularmente relevantes para a compreensão da viabilidade de implementação das propostas deste estudo e refletem desafios estruturais da APF. A rotatividade de pessoal, identificada no Estudo Um, sobretudo, em cargos de gestão e em equipes técnicas, como as da área de gestão de pessoas, representa uma limitação significativa para a consolidação dos processos de desenvolvimento de pessoas nas UFs.

A constante mudança de quadros prejudica a continuidade das ações de desenvolvimento propostas pelo PDP, é um entrave para consolidação de conhecimentos e habilidades e no desenvolvimento de expertises na aplicação de metodologias analíticas, como o diagnóstico de competências. Impactando diretamente a sustentabilidade de programas de desenvolvimento de longo prazo e a acumulação de capital intelectual institucional.

Além disso, identificou-se que as equipes responsáveis pela elaboração e gestão do PDP em muitas UFs apresentam limitações em termos de capacitação técnica específica para a realização de diagnósticos de competências robustos e a utilização de ferramentas analíticas.

Essa ausência de formação continuada em metodologias de gestão por competências e análise de dados pode dificultar a plena adoção e o aproveitamento do potencial de ferramentas como o IPDC, tornando a implementação das ações de desenvolvimento mais desafiadora.

Por último, as condições operacionais e culturais do ambiente organizacional também impõem restrições à aplicação da metodologia e à efetividade das ações de desenvolvimento:

A resistência cultura organizacional, por vezes arraigada em práticas burocráticas e tradicionais, identificada como um dos principais entraves na elaboração do PDP, pode gerar resistência à adoção de novas metodologias de gestão, como o diagnóstico de competências.

A percepção de que tais processos são excessivamente complexos ou demandam tempo e recursos adicionais pode levar à baixa adesão por parte de gestores e servidores, comprometendo o processo de dados e a implementação das ações propostas. Essa resistência cultural é um dos principais fatores com impacto negativos nas ações de desenvolvimento, mesmo quando bem planejadas.

Foi relatada, por diversas UFs participantes do Estudo Um, a escassez de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) indicando ser uma limitação estrutural crônica em muitas UFs. A aplicação de um diagnóstico de competências abrangente e a implementação de ações de desenvolvimento baseadas em dados demandam investimentos que nem sempre estão disponíveis.

Essa restrição pode levar à simplificação excessiva dos processos ou à priorização de ações de menor impacto, comprometendo a viabilidade de propostas mais ambiciosas e a efetividade do PDP.

Essas limitações, embora reconhecidas, não invalidam os achados do estudo, mas fornecem um panorama dos desafios a serem superados. A discussão dessas limitações fortalece a credibilidade da pesquisa e orienta futuras pesquisas e lança luz sobre intervenções que mitiguem os problemas ainda enfrentados, mesmo após quase duas décadas de implementação da PNPD, pela área de desenvolvimento de pessoas na UFs.

7.2.3 Recomendações para estudos futuros

Sugere-se desenvolver estudos com a aplicação do IPDC em diferentes organizações públicas ou privadas com amostras maiores, afim de testar a replicabilidade e generalização do modelo em contextos distintos, possibilitando o uso de análises estatísticas robustas.

Além disso, no âmbito das UFs, recomenda-se capacitar as equipes de desenvolvimento de pessoas e atores envolvidos no processo de elaboração do PDP, e posterior integração dos resultados e da metodologia proposta de forma permanente ao ciclo de planejamento do PDP.

Sugere-se também desenvolver sistemas informatizados integrados aos sistemas institucionais e aos SIPEC para automatizar o processo reduzindo possíveis erros nas etapas manuais, nos cálculos e a atualização dos indicadores de forma instantânea ao longo dos ciclos do PDP.

Para além disso, sugere-se estudos com aprofundamento teórico e metodológico, que integrem múltiplos níveis de análise de competência, organizacional, coletiva e individual, aperfeiçoando a estrutura e os critérios do IPDC de modo a contemplar no escopo da análise variáveis relacionadas aos aspectos organizacionais, de equipes e individuais.

O Estudo Dois evidencia que, no contexto da UFPB, o diagnóstico de competências pode ser um elemento estruturante na área de desenvolvimento de pessoa, subsidiando a elaboração do PDP. Assim, a aplicação dessa ferramenta ao contexto do PDP demonstra a viabilidade de uma metodologia de análise e priorização que combina dados empíricos e critérios organizacionais estratégicos.

Integrando na análise critérios de lacunas de competências, aderência e eficiência institucional, o processo de priorização das necessidades de desenvolvimento do PDP torna-se mais robusto e consistente metodologicamente, transparente e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

Por fim, ao integrar o IPDC à metodologia ProcAND, propôs-se uma inovação metodológica que qualifica o processo de priorização das necessidades de desenvolvimento da Instituição e fortalece a gestão estratégica do aprendizado organizacional, além de proporcionar um melhor direcionamento dos investimentos em capacitação.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isabela Aparecida; PILATI, Ronaldo. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231–254.

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 107–137, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>. Acesso em: 19 nov. 2024.

BASSAN, Filipe Venturini; BATTISTELLA, Luciana Flores; KOCOUREK, Sheila. Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 10, 2020. DOI: [10.33448/rsd-v9i10.8124](https://doi.org/10.33448/rsd-v9i10.8124). Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/8124>.. Acesso em: 31 dez. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

Boyatzis, Richard Eleftherios. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons.

BOREHAM, Nick. Competence as Collective Process. In: CATTS, Ralph; FALK, Ian; WALLACE, Ruth (org.). **Vocational Learning: Innovative Theory and Practice**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2011. p. 77–91. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-94-007-1539-4_5. Acesso em: 11 dez. 2024.

BORGES, João Paulo Fonseca et al. Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. *Educação e Pesquisa*, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 935–951, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121642>. Acesso em 10 nov. 2024.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardenia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento E Educação Em Organizações E Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Sônia Maria Villela. *Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional*. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 54, p. 5–14, 1983.

BORGES, João Paulo Fonseca *et al.* Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. **Educação e Pesquisa**, [s. l.], v. 40, p. 935–951, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121642>. Acesso em: 6 jan. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho : um estudo multinível**. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 42, p. 875–898, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>. Acesso em: 10 nov. 2024.

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

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013573>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Acesso em: 8 nov. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 3, p. 32–49, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8–15,

2001. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 2, n. 8, p. 173-190, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235901916_Competencias_Emergentes_na_Industria_Bancaria_um_estudo_de_caso. Acesso em: 18 nov. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência**. 2008. Trabalho apresentado no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), [s. l.], 2008. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_subsecao=391&cod_edicao_trabalho=8999. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto 5.707/2006**. Dissertação (mestrado) – Instituto de Psicologia. - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/19640>. Acesso em: 2 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Dispõe sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional., Brasília, 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 9 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a política nacional de desenvolvimento de pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 15 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Dispõe sobre diretrizes para desenvolvimento de pessoas no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 5 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP**. Versão 2022. Brasília, DF, 2022. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-depessoas /desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/arquivo-morto/paginas /Relatrio PesquisaPNDP2022site.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL, Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Gestão de Pessoas. **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a profissionalização dos servidores federais**. Estadão, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/a-politica-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas-pndp-e-a-profissionalizacao-dos -servidores-federais/> . Acesso em: 2 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2024**. Versão: Junho/2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao /gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/cgdes /paginas /GuiaparaelaboracaodoPDP2024versao CGDES 03.07.2023vf.pdf> . Acesso em 30 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pndp-1/assuntos-pndp/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas>. Acesso em: 27 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Informe anual de ações implementadas para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/informe-anual-de-acoes-implementadas-para-a-politica-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas-2021>. Acesso em: 27 jun. 2025.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CARLOS, Maria da Graça de Oliveira; AVELINO, Fernando Antonio de Moura. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão?. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 9, n. 18, p. 56–79, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1598>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CABRAL, Wanessa Araruna de Medeiros. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após publicação do Decreto nº 9.991/19**. Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Inovação em Educação e Tecnologias - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília., 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6523>. Acesso em: 27 ago. 2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.unb.br/jspui/handle/10482/13586>. Acesso em: 27 ago. 2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. <http://www.enap.gov.br/en/web/pt-br/cadernos-enap>, [s. l.], 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2560>. Acesso em: 25 dez. 2024.

CARBONE, Pedro Paulo Carbone et al. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Fgv Editora, 2016. (Coleção FGV Management - Gestão de Pessoas).

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. **Understanding competencies and competency modeling: a literature survey**. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 16, n. 1, p. 14–22, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>. Acesso em: 5 dez. 2024.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; FAIAD, Cristiane; BORGES, João Paulo Fonseca; ROCHA, Natália Ferreira da. Mapeamento de competências profissionais de Tutores de cursos na Modalidade à Distância. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 878–896, 2013. DOI: 10.12957/epp.2013.8597. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revispsi/article/view/8597>. Acesso em: 19 nov. 2024.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; FAIAD, Cristiane; RÊGO, Mariana Carolina Barbosa. Mapeamento de competências de suporte e de apoio pedagógico e administrativo de profissionais que atuam na modalidade a distância. **Educação em Revista**, v. 34, p. e140488, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698170488>. Acesso em: 5 fev. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMING, William Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 2000

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, v. 160, n. 1, p. 261–292, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.3166/rfg.160.261-292>. Acesso em: 4 dez. 2024.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências : conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. Editora Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597010015> . Acesso em 20 nov. 2024.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas - modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2016.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522468317>. Acesso em: 20 jul. 2024.

FAIAD, Cristiane; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; CAETANO, Patrícia Fagundes; ALBUQUERQUE, Anelise Salazar. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, p. 388–403, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000200009>. Acesso em: 5 set. 2024.

FEITOSA, Aryadynna Santos. **GESTÃO POR COMPETÊNCIA E A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO NORDESTE BRASILEIRO**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós- Graduação em Gestão Pública, - Universidade Federal do Piauí, 2023. Disponível em: https://www.sigaa.ufpi.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=en_US&id=949. Acesso em: 5 jul. 2024.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas: com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, Rodrigo R.; ABBAD, Gardênia da Silva. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2014. Disponível em: https://pep-sic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-6657_2014_00100002. Acesso em: 19 out. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, Edição Especial, p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 19 dez. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FONSECA, Diogo Ribeiro da, ; MENESES, Pedro Paulo Murce; SOUZA, Igor Guevara Loyola; HOLLANDA, Pedro Paulo Teófilo Magalhães de. Escolas de governo e redes de capacitação no setor público: perspectivas metodológicas para governança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, p. 34–70, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i0.1479. Acesso em: 13 jan. 2026. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1479>. Acesso em: 19 nov. 2024.

FREITAS, João Brayam Rodrigues de. **Análise comparada de desempenho do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) nas principais capacidades do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG 2018, 2021) relacionadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)**. [S. l.]: Zenodo, 2022. Disponível em: <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.11467341>. Acesso em: 9 jan. 2025.

FREITAS, João Brayam Rodrigues de. **Como identificar, analisar e priorizar necessidades de desenvolvimento**. [s. l.], 2020. Disponível em: <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.11476615>. Acesso em: 2 fev. 2025.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 2, p. 218–233, 2022. DOI: 10.1590/1679-395120210050. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/85534>. Acesso em: 2 fev. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILBERT, Thomas F. **Human competence—engineering worthy performance**. NSPI Journal, v. 17, p. 19–27, 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pfi.4180170915>. Acesso em: 2 fev. 2025.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria que redefine o que é. São Paulo, SP: Objetiva, 1997.

GONCZI, Andrew. (1999). Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: Boud, D.; Garrick, J. (Orgs.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, p. 180-196. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pfi.4140391013>. Acesso em: 2 fev. 2025.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 125 a 140, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>. Acesso em: 14 jan. 2024.

GUIMARÃES, Tomas Aquino et al. Forecasting core competencies in an **R&D environment**. **R&D Management**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 249–255, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00213>. Acesso em: 14 jan. 2024.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. *Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações*. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 576.

HERNÁNDEZ-NIETO, Rafael A. Contributions to statistical analysis. Mérida: **Universidad de Los Andes**, v. 193, 2002.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic management: an integrated approach**. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998.

IENAGA, Celso Hiroo . **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6552> . Acesso em: 1 jan. 2025.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives: agir et réussir avec compétence**. 5e éd. mise à jour et enrichieed. Paris: Eyrolles-Éd. d'Organisation, 2010. (Livres outils).

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

LIMA, Jandmara De Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa Da. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 16, n. 5, p. 41–67, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67> . Acesso em: 2 jul. 2024.

MARIN, Ângela; NICHELE, Aline Grunewald. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP | **ScientiaTec**. [s. l.], 2020.DOI: <https://doi.org/10.35819/scientiatec.v7i1.4129>. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/4129> . Acesso em: 8 out. 2024.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence.” **American Psychologist**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973. Disponível em: <https://www.the-rap.iebreve.be/documents/macclelland-1973.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2024.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/2644> . Acesso em: 2 out. 2025.

MICHAUX, Valéry. **Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social**. Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions. Paris: Vuibert-AGRH Gracco CNRS, p. 13-33, 2009.

MONTEZANO, Lana; AMARAL JUNIOR, José Bento Carlos; ISIDRO-FILHO, Antônio. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 68, n. 4, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i4.1546. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1546>. Acesso em: 2 dez. 2024.

MONTEZANO, Lana; MEDEIROS, Bárbara Novaes; ISIDRO-FILHO, Antonio; PETRY, Iuri Sivinski. Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 280–298, 2019. DOI: 10.51341/1984-3925_2019v22n2a8. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1999>. Acesso em: 26 nov. 2024.

NUNES, Daniela Fernandes; GHEDINE, Tatiana. Análise de necessidades de treinamento: um método para o desenvolvimento assertivo do capital humano. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 12, n. 2, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61240>. Acesso em: 9 jun. 2025.

MULDER, Martin. Competence-the essence and use of the concept in ICVT. *Revista europea de formación profesional*, [s. l.], n. 40, p. 5–24, 2007. Disponível em: https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/468/40_pt_mulder.pdf. Acesso em 2 jun. 2024.

OSÓRIO, Karen Kellen Silva dos Santos. **Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas**. 2016. Dissertação - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/17115>. Acesso em: 30 dez. 2024.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 12, p. 339–368, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200004>. Acesso em: 14 dez. 2024.

PANTOJA, Maria Julia *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2012. **Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/91683146/politica-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoal-na-administracao-publica-federal.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2024.

PAZ, Luísa Magalhães Coelho Ávila; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 28, p. 370–397, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/VH6kV9TBFFQRH5ngV3ZrvDG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2025. Acesso em: 22 out. 2024.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 29, 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>. Acesso em: 22 out. 2024.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida. **A gestão por competências em Universidades Federais: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS**. 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9170>. Acesso em: 22 out. 2024.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990. DOI: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14. Acesso em: 11 dez. 2024.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANO, J. M. T. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos**. 2016. 320 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2016.

RETOR, Didier; KROHMER, Cathy. La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (eds), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, p.139-173.2006.

RUAS, Roberto Lima *et al.* Competências coletivas: resultados teórico-práticos acerca de sua configuração em empresas brasileiras. **Anais**, [s. l.], 2013. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002420605>. Acesso em: 7 dez. 2024.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 2, p. 34-54.

SAMPAIO, Fabiana Dias. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP): levantamento de cenário, evidências e expectativas. 2024**. - Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5129>. Acesso em: 27 jan. 2025.

SGARABOTO, Carolina. **Nova PNDP: desenvolvimento de pessoas com base em resultados?**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso de MBA (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília., 2021. Disponível em :<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6605>. Acesso em 10 ago. 2024.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.2, p.25-32, abril/junho 2001. Disponível em : Disponível em : <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p25a32.pdf>. Acesso em 10 jun. 2024.

SANTOS, Aleksandra Pereira. *Escala de competências para os Analistas em Tecnologia da Informação (ATI): desenvolvimento e evidências de validade*. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 146-163, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.859. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/859>. Acesso em: 17 nov. 2025. Acesso em: 17 nov. 2024.

SILVA, Lana Montezano da. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19845>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão De Pessoas Por Competências Nas Instituições Públicas Brasileiras**. 2. ed. rev. ampl.ed. Joao Pessoa, PB: Editora Ufpb, 2021. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SILVA, Aron Ornilo Da; MOTA, Flavio Perazzo Barbosa; LIMA, Thales Batista De. Desafios enfrentados por instituições federais de ensino na Gestão de Competência. **Gestão.org**, [s. l.], v. 20, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/245021>. Acesso em: 31 dez. 2024.

SILVA, Francielle Molon Da; RUAS, , Roberto Lima Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 252–278, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SILVA, Francielle Molon da; RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 17–28, 2014. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4250>. Acesso em: 19 dez. 2024.

VISSER, Yusra Laila; WATKINS, Ryan; WEST MEIERS, Maurya. **A Guide to Assessing Needs: Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results**. World Bank: [s. n.], 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

WHITE, Robert W. Motivation reconsidered: The concept of competence. **Psychological Review**, [s. l.], v. 66, n. 5, p. 297–333, 1959. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040934>. Acesso em: 19 nov. 2024.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo. Atlas, 2001.

APÊNDICE A – LEVANTAMENTOS DE DADOS INSTITUCIONAIS

1. Realização do mapeamento de competências, nos termos do Decreto 5.707/2006, quando era obrigatório para o planejamento das ações de capacitação.
 - ☐ Sim;
 - ☐ Parcialmente, em apenas algumas áreas ou unidades;
 - ☐ Não;
 - ☐ Iniciado, interrompido, não concluído
 - ☐ Em Planejamento
2. Aplicação do mapeamento de competências, nos termos do Decreto 9.991/2019, onde manteve a preferência para fins de diagnóstico de competências profissionais e elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)
 - ☐ Sim;
 - ☐ Parcialmente, em apenas algumas áreas ou unidades;
 - ☐ Não;
 - ☐ Iniciado, interrompido, não concluído
 - ☐ Em Planejamento
3. **Utiliza-se alguma metodologia ou ferramenta específica para fins do Mapeamento de Competências** para fins de Planejamento das ações de desenvolvimento/capacitação dos servidores na Instituição? Especifique
4. Caso NÃO seja utilizado o Mapeamento de Competências quais os entraves, motivos e fatores determinantes pela não utilização do diagnóstico de competências? Especifique
5. A equipe de capacitação na Instituição **possui capacitação específica sobre a utilização do Mapeamento de Competências** para fins de diagnóstico de competências e elaboração do PDP?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não;
 - ☐ Parcialmente capacitada

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado Gestor(a),

Esta entrevista faz parte da pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado sobre Competências profissionais⁹— Diagnóstico de competências na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), vinculada ao PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES da UFPB

A finalidade desta entrevista é para obter informações necessárias à identificação de competências organizacionais, funcionais e competências individuais

As entrevistas serão conduzidas pelo mestrando Francisco Júnior M. de Castro

Em pesquisa acadêmica, temos a recomendação de realizar a gravação das entrevistas para a transcrição, de modo a não perder nenhuma informação relevante para análise dos dados.

Em respeito aos critérios éticos de pesquisa científica, ressaltamos que os dados serão utilizados de forma agrupada para identificação das competências e fatores preditivos que irão compor um questionário a ser aplicado com os profissionais da (nome da Diretoria). Sendo assim, não será feita a identificação do entrevistado em momento nenhum, mantendo o sigilo das informações individuais.

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como nos responsabilizamos pelo sigilo dos dados coletados.

Desde já agradecemos sua colaboração e ressaltamos que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

1. Qual a finalidade da área que atua como gestor? (descrever as atividades que unidade é responsável pela execução)

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (NECESSIDADES ATUAIS E FUTURAS)

2. Quais as competências técnicas (capacidades específicas / comportamentos observáveis) que o profissional precisa ter para realizar o trabalho nesta unidade e que

⁹ Para efeitos deste trabalho, considera-se o conceito de competências como a expressão combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

não foram desenvolvidas na formação de origem, ou seja, específicas para ser (nome do cargo finalístico) no (nome da diretoria).

3. Que outras competências além das técnicas são necessárias para a atuação bem sucedida na sua unidade.

4. Quais competências de trabalho em equipe multi e interprofissional são necessárias a atuação bem sucedida nesta unidade?

6. Existe alguma competência exigida atualmente dos servidores que deixará de ser necessária para o desempenho do trabalho (competência declinante)? Por qual motivo?

7. Quais os desafios e mudanças que a (nome da unidade) enfrentará nos próximos anos? E mais especificamente a sua área?

8. Quais as competências emergentes (capacidades / comportamentos observáveis) que o profissional precisa ter para enfrentar estes desafios e mudanças, sejam elas técnicas, transversais ou gerenciais?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a), eu Francisco Júnior M. de Castro, estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre a temática **“O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA”**. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGOA/UFPB, sob orientação da Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira.

As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. De modo, que é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na

dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;

- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário do participante.

Nome completo:

Tels: _____

Email: _____

_____, ____/____/____.
ASSINATURA LOCAL DATA

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AGENTES DE GESTÃO DE PESSOAS

Convite AGP : Pesquisa sobre Competências Profissionais no Contexto do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFPB

Prezadas(os) servidores (a) Agentes de Gestão de Pessoas,

Convidamos você a participar de uma **pesquisa acadêmica voltada ao aprimoramento da metodologia de elaboração Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**

Esta pesquisa é parte integrante de um estudo de pós-graduação em GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES (PPGOA) e tem objetivo **analisar como o diagnóstico de competências pode aprimorar o processo de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento que compõem o PDP da UFPB**, assegurando maior coerência entre os perfis profissionais existentes, as demandas institucionais e as ações de capacitação planejadas.

O objetivo central da pesquisa é **propor o aprimoramento da metodologia de elaboração do PDP**, por meio da **aplicação de um instrumento de análise de dados (competências)**, adaptado ao contexto institucional da Metodologia de elaboração do PDP. Este instrumento foi desenvolvido a partir de pesquisas realizadas no **Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (LineGov/UnB/FGV)** e busca trazer um novo olhar para a identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento dos servidores.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do CCS/UFPB (**Parecer nº 7.524.823 | CAAE: 87427025.2.0000.5188**) e segue todos os critérios de **confidencialidade e sigilo dos dados**. Os resultados serão analisados e apresentados de forma **agrupada**, garantindo o anonimato dos participantes.

A proposta é que os achados sirvam como insumos para proposição de um Instrumento de análise e priorização de competências no PDP, bem como apresentados para os gestores, de modo a permitir o gerenciamento das lacunas identificadas.

Por isso, venho solicitar seu apoio e engajamento na divulgação e no **PREENCHIMENTO (que não tomará muito do seu tempo, sendo de rápido preenchimento cerca de dez minutos)** do questionário voltado aos docentes e técnicos administrativos da UFPB.

Os dados desta pesquisa **SÃO CONFIDENCIAIS, MANTENDO-SE O SIGILO das informações individuais**. Os resultados **serão utilizados de forma AGRUPADA para gerar o diagnóstico** da organização com fins acadêmicos, bem como apresentados para os gestores, de modo a permitir que possam tomar as devidas providências necessárias para superação das lacunas identificadas.

Solicitamos que responda o questionário completamente, sendo que as questões marcadas com. Cada item permite somente respostas únicas.

O questionário está estruturado em 3 partes:

- 1ª parte: apresentação e orientações gerais ao preenchimento. No início de cada parte contém orientações específicas.

- 2ª parte: questões sociodemográficas

- 3ª parte: questões de avaliação das competências profissionais

É fundamental que suas respostas **reflitam exatamente a sua percepção para que possam representar de forma consistente a realidade**.

Não existem respostas certas ou erradas.

Informamos que sua **participação é voluntária com vistas a contribuir com um diagnóstico condizente** com a percepção dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas da UFPB e ao clicar em **"continuar" e responder o questionário eletrônico, você manifesta concordância em participar estando ciente e consentido**.

Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como nos responsabilizados pelo sigilo dos dados coletados.

Ao clicar no botão abaixo [Próxima], o(a) Senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos apresentados neste TCLE, e iniciará a resposta ao questionário. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador. Caso desista da participação antes de finalizar o formulário basta não enviar ao final.

Desde já agradecemos sua colaboração e ressaltamos que sua participação é

essencial para o sucesso desta pesquisa!

[TCLE](#)

Atenciosamente,

Francisco Júnior M. de Castro

Discente do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes UFPB

Contato: fj.castro20@gmail.com

** Indica uma pergunta obrigatória*

2ª PARTE – QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS em título

Solicitamos responder às questões para conhecimento do seu perfil sociodemográfico e da sua experiência na organização.

Ressaltamos que não será divulgada nenhuma informação da sua percepção individualizada.

1. Modalidade (regime) de Trabalho (presencial,remoto,pgd)

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 100 % Presencial sem PGD
- ☐ PGD Parcial (Híbrido)
- ☐ PGD Presencial (com metas e entregas definidas)
- ☐ PGD 100% remoto (teletrabalho INTEGRAL)

2. Tempo Total de Serviço na UFPB

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 0 a 2 anos
- ☐ Entre 2 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Entre 10 a 20 anos
- ☐ Superior a 20 anos

3. Sexo *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

4. Participação anual em ações de desenvolvimento (cursos, oficinas, treinamentos, etc) em algum do PDP nos últimos 5 anos

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhuma ação anualmente
- ☐ Uma ação anualmente
- ☐ Duas ações anualmente
- ☐ Entre 3 a 4 ações anualmente
- ☐ Cinco ações anualmente
- ☐ De 5 a 10 ações anualmente
- ☐ Mais de Dez ações anualmente

5. Há quanto tempo atua na área de gestão de pessoas (em anos)? *

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ De 0 a 1 ano
- ☐ De 2 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

6. Nível de qualificação

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Técnico de nível médio profissionalizante
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

11.

*

Orienta servidores sobre seus direitos funcionais, comunicando as atualizações normativas pertinentes, assegurando que as informações estejam em conformidade com a legislação vigente e compreensíveis para o público.

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12.

*

Conhece os fundamentos e diretrizes institucionais nos processos de execução e acompanhamento dos programas da PROGEP (como PGD, dimensionamento da força de trabalho, afastamentos, progressões funcionais e avaliação de desempenho), garantindo conformidade normativa e subsidiando a tomada de decisões administrativas.

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13.

*

Orienta colegas/chefias a navegar por sistemas institucionais (SIGRH, SIPAC, SouGov, SIGEPE, etc), fornecendo instruções administrativas no preenchimento de formulários.

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Compreende a estrutura organizacional da PROGEP e UFPB, suas unidades, atribuições e fluxos internos. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Apóia tecnicamente as chefias e outros setores mesmo em contextos de limitações de acesso a sistemas ou informações. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Traduz conhecimento técnico em orientação compreensível aos usuários e colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Seção sem título

17. [View Answer](#)

Demonstra estabilidade emocional e postura profissional em situações críticas, preservando a cordialidade em atendimentos sensíveis, mesmo sob pressão ou diante de manifestações de insatisfação dos servidores atendidos.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

18. Demonstra sensibilidade nas interações, sabe ouvir e responder com respeito. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

19. Aplica corretamente técnicas de comunicação não violenta e mediação de conflitos em interações interpessoais ou atendimentos sensíveis.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

20. Gerencia emoções próprias e dos outros em contextos de pressão, conflito ou mudança.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

21. Antecipa demandas, agindo com autonomia e responsabilidade institucional, propondo soluções práticas.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

22. Analisa a própria atuação profissional e busca constantemente a melhoria. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

23. Integra-se com colegas e setores de forma colaborativa e propositiva *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

24. Adapta-se a contextos de instabilidade mantendo performance e equilíbrio. ★

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

25. Respeita os limites éticos e legais ao acessar informações de outros setores/servidores. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. Respeita e compreende diferentes perfis geracionais e funcionais, promovendo um ambiente colaborativo nas interações internas e externas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Adota uma postura flexível e colaborativa diante de mudanças organizacionais e amplia seu repertório por meio da aprendizagem contínua. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. Realiza atendimentos explicativos, esclarecendo dúvidas com clareza e precisão, traduzindo normas para uma linguagem acessível. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. Facilita o diálogo entre chefias, servidores e a PROGEP, mantendo postura ética e colaborativa em conflitos institucionais. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30. Demonstra iniciativa para solucionar dúvidas, mesmo diante de lacunas institucionais de comunicação. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

31. Advoga por valorização e reconhecimento, cultivando proatividade política. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

32. Colabora ativamente em fóruns e grupos de atualização (ex: cursos e comunidade virtual da PROGEP). *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Seção sem título

33. Presta informações, orientando e dialogando com públicos diversos (interno e externo) de forma acessível e institucional.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

34. Escuta ativamente, acolhendo servidores com empatia, resolvendo demandas nos atendimentos sem a necessidade de recorrer às instâncias superiores.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

35. Compartilhe informações de forma assertiva e respeitosa, evitando ruídos comunicacionais nas interações com colegas e gestores. *

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

36. Utiliza novas tecnologias e rotinas com disposição e abertura, mantendo desempenho estável durante períodos de transição. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

37. Mediar conflitos entre membros de diferentes gerações na equipe de trabalho, promovendo o diálogo respeitoso e a cooperação intergeracional, com o objetivo de preservar o clima organizacional e favorecer a produtividade coletiva.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

38. Garante que informações cheguem ao destino com precisão e sem ruído. *

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

39. Adota uma postura colaborativa, promovendo a valorização e inclusão de todos os AGPs da instituição, fortalecendo redes de troca de experiências, apoio mútuo e construção coletiva do conhecimento técnico.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

40. Analisa dados oriundos de instrumentos institucionais (como Dimensionamento, PGD e Avaliação de Desempenho, etc) , sugerindo ajustes ou propostas de aperfeiçoamento na gestão de pessoas da unidade.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

41. **Elabora e encaminha propostas, diagnósticos e devolutivas à PROGEP, com base nas especificidades em sua unidade (centros, pró-reitorias, superintendências e demais unidades), subsidiando ações institucionais .**

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

42. Analisa de forma integrada os processos e fluxos operacionais da unidade, identificando redundâncias, gargalos e oportunidades de melhoria, visando subsidiar ações de aperfeiçoamento.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

Seção sem título

43. **Identifica e seleciona modalidades de formação/desenvolvimento profissional na sua carreira profissional, compatíveis com necessidades futuras de atuação.**

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

44. Utiliza diferentes soluções digitais e tecnológicas para otimizar estratégias, processos e ferramentas para a realização de entregas.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

45. Utiliza ferramentas de inteligência artificial para automatizar tarefas, rotinas, extraindo informações e otimizando processos/atividades.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

46. Orienta gestores sobre o uso básico de sistemas institucionais aplicados à gestão de pessoas (como SIGRH, SIPAC, SIGEPE e SIAPE), promovendo a autonomia na execução de rotinas administrativas.

Marcar apenas uma oval.

Não ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

47. Contribui ativamente em redes de aprendizagem horizontal (ex: grupos de AGPs), promovendo troca de experiências

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

48. Atua como intermediário na sensibilização de conflitos interpessoais entre servidores, gestores, especialmente em situações de atrito ou mudanças normativas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

49. Assessora tecnicamente gestores, promovendo mediação em temas da área de gestão de pessoas (avaliação, dimensionamento, etc). *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SERVIDORES DA PROGEF

Convite : Pesquisa sobre Competências Profissionais no Contexto do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFPB

Prezadas(os) servidores (a),

Convidamos você a participar de uma **pesquisa acadêmica voltada ao aprimoramento da metodologia de elaboração Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**

Esta pesquisa é parte integrante de um estudo de pós-graduação em GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES (PPGOA) e tem objetivo **analisar como o diagnóstico de competências pode aprimorar o processo de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento que compõem o PDP da UFPB**, assegurando maior coerência entre os perfis profissionais existentes, as demandas institucionais e as ações de capacitação planejadas.

O objetivo central da pesquisa é **propor o aprimoramento da metodologia de elaboração do PDP**, por meio da **aplicação de um instrumento de análise de dados (competências)**, adaptado ao contexto institucional da Metodologia de elaboração do PDP. Este instrumento foi desenvolvido a partir de pesquisas realizadas no **Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (LineGov/UnB/FGV)** e busca trazer um novo olhar para a identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento dos servidores.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do CCS/UFPB (**Parecer nº 7.524.823 | CAAE: 87427025.2.0000.5188**) e segue todos os critérios de **confidencialidade e sigilo dos dados**. Os resultados serão analisados e apresentados de forma **agrupada**, garantindo o anonimato dos participantes.

A proposta é que os achados sirvam como insumos para proposição de um Instrumento de análise e priorização de competências no PDP, bem como apresentados para os gestores, de modo a permitir o gerenciamento das lacunas identificadas.

Por isso, venho solicitar seu apoio e engajamento na divulgação e no **PREENCHIMENTO (que não tomará muito do seu tempo, sendo de rápido preenchimento cerca de dez minutos)** do questionário voltado aos docentes e técnicos administrativos da UFPB.

Os dados desta pesquisa **SÃO CONFIDENCIAIS, MANTENDO-SE O SIGILO das informações individuais**. Os resultados **serão utilizados de forma AGRUPADA para gerar o diagnóstico** da organização com fins acadêmicos, bem como apresentados para os gestores, de modo a permitir que possam tomar as devidas providências necessárias para superação das lacunas identificadas.

Solicitamos que responda o questionário completamente, sendo que as questões marcadas com. Cada item permite somente respostas únicas.

O questionário está estruturado em 3 partes:

- 1ª parte: apresentação e orientações gerais ao preenchimento. No início de cada parte contém orientações específicas.

- 2ª parte: questões sociodemográficas

- 3ª parte: questões de avaliação das competências profissionais

É fundamental que suas respostas **reflitam exatamente a sua percepção para que possam representar de forma consistente a realidade**.

Não existem respostas certas ou erradas.

Informamos que sua **participação é voluntária com vistas a contribuir com um diagnóstico condizente** com a percepção dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas da UFPB e ao clicar em **"continuar" e responder o questionário eletrônico, você manifesta concordância em participar estando ciente e consentido**.

Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como nos responsabilizados pelo sigilo dos dados coletados.

Ao clicar no botão abaixo [Próxima], o(a) Senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos apresentados neste TCLE, e iniciará a resposta ao questionário. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador. Caso desista da participação antes de finalizar o formulário basta não enviar ao final.

Desde já agradecemos sua colaboração e ressaltamos que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

[TCLE](#)

Atenciosamente,

Francisco Júnior M. de Castro

Discente do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes UFPB

Contato: fj.castro20@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória

2ª PARTE – QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS em título

Solicitamos responder às questões para conhecimento do seu perfil sociodemográfico e da sua experiência na organização.

Ressaltamos que não será divulgada nenhuma informação da sua percepção individualizada.

1. Modalidade (regime) de Trabalho (presencial,remoto,pgd)

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 100 % Presencial sem PGD
- ☐ PGD Parcial (Híbrido)
- ☐ PGD Presencial (com metas e entregas definidas)
- ☐ PGD 100% remoto (teletrabalho INTEGRAL)

2. Unidade de Lotação *

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ CDP-PROGEP
- ☐ ATPLAN
- ☐ CAS
- ☐ CPACE
- ☐ DECP
- ☐ DGD
- ☐ DPC
- ☐ NDPI
- ☐ SECRETARIA EXECUTIVA

3. Tempo Total de Serviço na UFPB

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 0 a 2 anos
- ☐ Entre 2 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Entre 10 a 20 anos
- ☐ Superior a 20 anos

4. Sexo *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

5. Participação anual em ações de desenvolvimento (cursos, oficinas, treinamentos, etc) em algum do PDP nos últimos 5 anos

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhuma ação anualmente
- ☐ Uma ação anualmente
- ☐ Duas ações anualmente
- ☐ Entre 3 a 4 ações anualmente
- ☐ Cinco ações anualmente
- ☐ De 5 a 10 ações anualmente
- ☐ Mais de Dez ações anualmente

6. Há quanto tempo atua na área de gestão de pessoas (em anos)? *

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ De 0 a 1 ano
- ☐ De 2 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. Nível de qualificação

 Dropdown*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Técnico de nível médio profissionalizante
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

8. Já atuou como gestor em algum momento?

 Dropdown*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Cargo efetivo ocupado *

 Dropdown*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Assistente em Administração
- ☐ Auxiliar em Administração
- ☐ Administrador
- ☐ Técnico em Contabilidade
- ☐ Pedagogo
- ☐ Técnico em Assuntos Educacionais
- ☐ Engenheiro em Segurança do Trabalho
- ☐ Técnico em Segurança do Trabalho
- ☐ Contador
- ☐ Médico
- ☐ Psicólogo
- ☐ Dentista
- ☐ Enfermeiro
- ☐ Técnico em Secretariado
- ☐ Relações Públicas
- ☐ Continuo
- ☐ Técnico em Enfermagem
- ☐ Outros

19. Aplica corretamente técnicas de comunicação não violenta e mediação de conflitos em interações interpessoais ou atendimentos sensíveis. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

20. Gerencia emoções próprias e dos outros em contextos de pressão, conflito ou mudança. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

21. Antecipa demandas, agindo com autonomia e responsabilidade institucional, propondo soluções práticas. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

22. Analisa a própria atuação profissional e busca constantemente a melhoria. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

23. Integra-se com colegas e setores de forma colaborativa e propositiva *

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

24. Adapta-se a contextos de instabilidade mantendo performance e equilíbrio. ★

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

25. Respeita os limites éticos e legais ao acessar informações de outros setores/servidores.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

26. Respeita e compreende diferentes perfis geracionais e funcionais, promovendo um ambiente colaborativo nas interações internas e externas. *

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

27. Adota uma postura flexível e colaborativa diante de mudanças organizacionais * e amplia seu repertório por meio da aprendizagem contínua.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

28. Realiza atendimentos explicativos, esclarecendo dúvidas com clareza e precisão, traduzindo normas para uma linguagem acessível. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

Seção sem título

29. Presta informações, orientando e dialogando com públicos diversos (interno e externo) de forma acessível e institucional. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

30. Escuta ativamente, acolhendo servidores com empatia, resolvendo demandas * nos atendimentos sem a necessidade de recorrer às instâncias superiores.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

31. Compartilha informações de forma assertiva e respeitosa, evitando ruídos comunicacionais nas interações com colegas e gestores. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

32. Utiliza novas tecnologias e rotinas com disposição e abertura, mantendo desempenho estável durante períodos de transição. *

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

33. Mediar conflitos entre membros de diferentes gerações na equipe de trabalho, promovendo o diálogo respeitoso e a cooperação intergeracional, com o objetivo de preservar o clima organizacional e favorecer a produtividade coletiva.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

34. Garante que informações cheguem ao destino com precisão e sem ruído. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

35. Promove espaços de diálogo e aprendizagem entre pares. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

36. Analisa de forma integrada os processos e fluxos operacionais da unidade, identificando redundâncias, gargalos e oportunidades de melhoria, visando subsidiar ações de aperfeiçoamento. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

37. Analisa mudanças institucionais, normativas ou tecnológicas para diagnosticar necessidades operacionais e de desenvolvimento da equipe ou da unidade, subsidiando a formulação de propostas de capacitação, adequação de processos, em alinhamento com as diretrizes organizacionais. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

38. Fomenta espaços de interação interpessoal no trabalho (presencial ou remoto), promovendo engajamento com a equipe. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

39. Analisa criticamente informações técnicas e gerenciais de diversas fontes digitais, assegurando decisões com base documental confiável. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

40. Identifica e seleciona modalidades de formação/desenvolvimento profissional na sua carreira profissional, compatíveis com necessidades futuras de atuação. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

41. Utiliza diferentes soluções digitais e tecnológicas para otimizar estratégias, processos e ferramentas para a realização de entregas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

42. Incentiva a cultura de transformação digital, provendo o letramento tecnológico *
entre os servidores

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

43. Propõe estratégias de aprimoramento/modernização organizacional *
fundamentadas em análises comparativas institucionais, considerando
práticas adotadas por outras instituições públicas, com vistas à melhoria de
processos e serviços.

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

44. Utiliza ferramentas de inteligência artificial para automatizar tarefas, rotinas, *
extraindo informações e otimizando processos/atividades.

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO GESTORES

Convite Gestores : Pesquisa sobre Competências Profissionais no Contexto do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFPB

Prezadas (o) Gestores (a) das diversas unidades da UFPB,

Convidamos você a participar de uma **pesquisa acadêmica voltada ao aprimoramento da metodologia de elaboração Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**

Esta pesquisa é parte integrante de um estudo de pós-graduação em GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES (PPGOA) e tem objetivo **analisar como o diagnóstico de competências pode aprimorar o processo de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento que compõem o PDP da UFPB**, assegurando maior coerência entre os perfis profissionais existentes, as demandas institucionais e as ações de capacitação planejadas.

O objetivo central da pesquisa é **propor o aprimoramento da metodologia de elaboração do PDP**, por meio da **aplicação de um instrumento de análise de dados (competências)**, adaptado ao contexto institucional da Metodologia de elaboração do PDP. Este instrumento foi desenvolvido a partir de pesquisas realizadas no **Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (LineGov/UnB/FGV)** e busca trazer um novo olhar para a identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento dos servidores.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do CCS/UFPB (**Parecer nº 7.524.823 | CAAE: 87427025.2.0000.5188**) e segue todos os critérios de **confidencialidade e sigilo dos dados**. Os resultados serão analisados e apresentados de forma **agrupada**, garantindo o anonimato dos participantes.

A proposta é que os achados sirvam como insumos para proposição de um Instrumento de análise e priorização de competências no PDP, bem como apresentados para os gestores, de modo a permitir o gerenciamento das lacunas identificadas.

Por isso, venho solicitar seu apoio e engajamento na divulgação e no **PREENCHIMENTO (que não tomará muito do seu tempo, sendo de rápido preenchimento cerca de dez minutos)** do questionário voltado aos docentes e técnicos administrativos da UFPB.

Os dados desta pesquisa **SÃO CONFIDENCIAIS, MANTENDO-SE O SIGILO das informações individuais**. Os resultados **serão utilizados de forma AGRUPADA para gerar o diagnóstico** da organização com fins acadêmicos, bem como apresentados para os gestores, de modo a permitir que possam tomar as devidas providências necessárias para superação das lacunas identificadas.

Solicitamos que responda o questionário completamente, sendo que as questões marcadas com. Cada item permite somente respostas únicas.

O questionário está estruturado em 3 partes:

- 1ª parte: apresentação e orientações gerais ao preenchimento. No início de cada parte contém orientações específicas.

- 2ª parte: questões sociodemográficas

- 3ª parte: questões de avaliação das competências profissionais

É fundamental que suas respostas **reflitam exatamente a sua percepção para que possam representar de forma consistente a realidade**.

Não existem respostas certas ou erradas.

Informamos que sua **participação é voluntária com vistas a contribuir com um diagnóstico condizente** com a percepção dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas da UFPB e ao clicar em **"continuar"** e **responder o questionário eletrônico, você manifesta concordância em participar estando ciente e consentido**.

Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como nos responsabilizados pelo sigilo dos dados coletados.

Ao clicar no botão abaixo [Próxima], o(a) Senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos apresentados neste TCLE, e iniciará a resposta ao questionário. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador. Caso desista da participação antes de finalizar o formulário basta não enviar ao final.

Desde já agradecemos sua colaboração e ressaltamos que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

[TCLE](#)

Atenciosamente,
Francisco Júnior M. de Castro
Discente do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes UFPB
Contato: fj.castro20@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória

2ª PARTE – QUESTÕES SOCIDEMOGRÁFICAS

Solicitamos responder às questões para conhecimento do seu perfil sociodemográfico e da sua experiência na organização.

Ressaltamos que não será divulgada nenhuma informação da sua percepção individualizada.

1. Modalidade (regime) de Trabalho (presencial,remoto,pgd)

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 100 % Presencial sem PGD
- ☐ PGD Parcial (Híbrido)
- ☐ PGD Presencial (com metas e entregas definidas)
- ☐ PGD 100% remoto (teletrabalho INTEGRAL)

2. Unidade de Lotação *

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Administração dos Centros de Ensino (unidades administrativas)
- ☐ Departamentos/Colegiados/Coordenações de cursos
- ☐ Pro-Reitorias (PRPGP,PRG, PROEX, PRA, PROPLAN,PROPESQ)
- ☐ Reitoria (e demais unidades vinculadas)
- ☐ Superintendências
- ☐ Órgãos Suplementares (Biblioteca, ACI,INOVA, Editora,ACE,IDEPI)
- ☐ Outros

3. Tempo Total de Serviço na UFPB

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 0 a 2 anos
- ☐ Entre 2 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Entre 10 a 20 anos
- ☐ Superior a 20 anos

4. Sexo *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

5. Participação anual em ações de desenvolvimento (cursos, oficinas, treinamentos, etc) em algum do PDP nos últimos 5 anos

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhuma ação anualmente
- ☐ Uma ação anualmente
- ☐ Duas ações anualmente
- ☐ Entre 3 a 4 ações anualmente
- ☐ Cinco ações anualmente
- ☐ De 5 a 10 ações anualmente
- ☐ Mais de Dez ações anualmente

6. Há quanto tempo no total atua como gestor da unidade (chefia/coordenador/diretor) ?

*  Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ De 0 a 1 ano
- ☐ De 2 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. Tamanho (quantos servidores) composição da equipe gerenciada ? *  Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 5 servidores
- ☐ Entre 6 a 10 servidores
- ☐ Entre 11 a 15 servidores
- ☐ Superior a 15 servidores

8. Nível de qualificação  Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Técnico de nível médio profissionalizante
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

3ª PARTE – COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Para responder as seguintes questões, favor considerar **como conceito de competências a expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos.**

Por favor, leia atentamente as competências profissionais e, de acordo com sua situação atual, **avaliar em que medida você as expressa em seu trabalho, considerando que:**

- Quanto **mais próximo do número UM** você se posicionar, **MENOS** você expressa a competência no trabalho.

- Quanto **mais próximo do número DEZ** você se posicionar, **MAIS** você expressa a competência no trabalho.

Caso a competência **não se aplique** ao seu contexto de trabalho, **favor marcar 0 "não se aplica"**.

9. Executa os processos de gestão de pessoas sob sua responsabilidade, utilizando de forma correta e autônoma os sistemas institucionais (SIGRH, SIAPE, SIGEPE), assegurando o cumprimento dos prazos e a integridade das informações, conforme as normas e procedimentos estabelecidos pela instituição.

Não expresso a competência 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Expresso plenamente a competência

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

10. Demonstra compreensão e domínio na aplicação das normas institucionais nos processos de desenvolvimento de pessoas (capacitação/avaliação/dimensionamento) assegurando aderência e conformidade com a legislação vigente.

Não expresso a competência 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Expresso plenamente a competência

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

11. Elabora documentos técnicos (ofícios, relatórios, pareceres, minutas, etc) com clareza, linguagem técnica apropriada e estrutura formal adequada, respeitando os padrões formais e normativos da administração pública.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

12. ★
- Orienta servidores sobre seus direitos funcionais, comunicando as atualizações normativas pertinentes, assegurando que as informações estejam em conformidade com a legislação vigente e compreensíveis para o público.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

13. Gerencia informações institucionais provenientes dos sistemas e documentos oficiais, com base nas normas vigentes, a fim de elaborar respostas formais claras, completas, conforme a demanda de órgãos de controle, instâncias superiores ou usuários internos.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

14. Conhece os fundamentos e diretrizes institucionais nos processos de execução e acompanhamento dos programas da PROGEF (como PGD, dimensionamento da força de trabalho, afastamentos, progressões funcionais e avaliação de desempenho), garantindo conformidade normativa e subsidiando a tomada de decisões administrativas.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

15. Demonstra domínio, utilizando de forma integrada e segura, múltiplos sistemas e plataformas institucionais (SIGRH, SIPAC, SIOGR, SIGEPE, SIAPENET, etc), assegurando a precisão das informações e a conformidade com os procedimentos estabelecidos.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

16. Compreende a estrutura organizacional da PROGEP e UFPB, suas unidades, atribuições e fluxos internos

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

Seção sem título

17. Demonstra estabilidade emocional e postura profissional em situações críticas, preservando a cordialidade em atendimentos sensíveis, mesmo sob pressão ou diante de manifestações de insatisfação dos servidores atendidos.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

18. Demonstra sensibilidade nas interações, sabe ouvir e responder com respeito. ★

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

19. Aplica corretamente técnicas de comunicação não violenta e mediação de conflitos em interações interpessoais ou atendimentos sensíveis.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

20. Gerencia emoções próprias e dos outros em contextos de pressão, conflito ou mudança.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

21. Antecipa demandas, agindo com autonomia e responsabilidade institucional, propondo soluções práticas.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

22. Analisa a própria atuação profissional e busca constantemente a melhoria. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. Integra-se com colegas e setores de forma colaborativa e propositiva *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24. Adapta-se a contextos de instabilidade mantendo performance e equilíbrio. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. Respeita os limites éticos e legais ao acessar informações de outros setores/servidores. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. Respeita e compreende diferentes perfis geracionais e funcionais, promovendo um ambiente colaborativo nas interações internas e externas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Adota uma postura flexível e colaborativa diante de mudanças organizacionais e amplia seu repertório por meio da aprendizagem contínua. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. Realiza atendimentos explicativos, esclarecendo dúvidas com clareza e precisão, traduzindo normas para uma linguagem acessível. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Seção sem título

29. Presta informações, orientando e dialogando com públicos diversos (interno e externo) de forma acessível e institucional.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

30. Escuta ativamente, acolhendo servidores com empatia, resolvendo demandas nos atendimentos sem a necessidade de recorrer às instâncias superiores. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

31. Compartilha informações de forma assertiva e respeitosa, evitando ruídos comunicacionais nas interações com colegas e gestores. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

32. Utiliza novas tecnologias e rotinas com disposição e abertura, mantendo desempenho estável durante períodos de transição. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

33. Medeia conflitos entre membros de diferentes gerações na equipe de trabalho, promovendo o diálogo respeitoso e a cooperação intergeracional, com o objetivo de preservar o clima organizacional e favorecer a produtividade coletiva.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

34. Garante que informações cheguem ao destino com precisão e sem ruído. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

35. Promove espaços de diálogo e aprendizagem entre pares. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

36. Analisa de forma integrada os processos e fluxos operacionais da unidade, identificando redundâncias, gargalos e oportunidades de melhoria, visando subsidiar ações de aperfeiçoamento. *

Marcar apenas uma oval.

Não ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

37. Analisa mudanças institucionais, normativas ou tecnológicas para diagnosticar *
necessidades operacionais e de desenvolvimento da equipe ou da unidade,
subsidiando a formulação de propostas de capacitação, adequação de
processos, em alinhamento com as diretrizes organizacionais.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

38. Analisa dados oriundos de instrumentos institucionais (como Dimensionamento, PGD e Avaliação de Desempenho, etc) , sugerindo ajustes ou propostas de aperfeiçoamento na gestão de pessoas da unidade. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

39. Analisa de forma crítica lacunas em treinamentos/desempenho, identificando lacunas de aprendizagem ou necessidades não atendidas, e propõe conteúdos complementares alinhados às competências requeridas dos servidores.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

40. Analisa e adapta boas práticas administrativas de outras instituições à realidade local em sua unidade. ★

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

41. Sistematiza, elabora e comunica à PROGEP propostas, diagnósticos e feedbacks, com base nas necessidades e especificidades das suas unidades (centros/pró-reitorias/superintendências e demais unidades) da UFPB, contribuindo para o aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

42. Interação de forma respeitosa e colaborativa com colegas de diferentes formações, trajetórias e visões de mundo, valorizando a diversidade de perspectivas profissionais, fortalecendo a cooperação e a tomada de decisões coletivas.

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

43. Promove e mantém comunicação clara, acessível e empática com servidores e gestores da unidade, difundindo informações, orientando, organizando ambientes colaborativos virtuais. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

Seção sem título

44. Fomenta espaços de interação interpessoal no trabalho (presencial ou remoto), promovendo engajamento com a equipe. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

45. Analisa criticamente informações técnicas e gerenciais de diversas fontes digitais , assegurando decisões com base documental confiável. ★

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

46. Identifica e seleciona modalidades de formação/desenvolvimento profissional na sua carreira profissional, compatíveis com necessidades futuras de atuação. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

47. Utiliza diferentes soluções digitais e tecnológicas para otimizar estratégias, processos e ferramentas para a realização de entregas. ★

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

48. Incentiva a cultura de transformação digital, provendo o letramento tecnológico entre os servidores *

Marcar apenas uma oval.

Não ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

49. Propõe estratégias de aprimoramento/modernização organizacional fundamentadas em análises comparativas institucionais, considerando práticas adotadas por outras instituições públicas, com vistas à melhoria de processos e serviços.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

50. Utiliza ferramentas de inteligência artificial para automatizar tarefas, rotinas, extraindo informações e otimizando processos/atividades. ★

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS IPDC

Instruções: avalie os itens abaixo conforme as seguintes variáveis

Adesão ao negócio: mensura a importância da competência para as unidades e para o órgão **como um todo, tanto no momento atual quanto nas demandas futuras.**

Eficiência institucional: mensura o quanto o **uso inadequado** da competência **ou sua ausência pode acarretar em resultados que causem prejuízo** para o desempenho e alcance dos objetivos do órgão.

Critérios	Valores da Escala (1 - 5)	
	1	5
Adesão ao negócio	Importante para futuro em longo prazo e aplicável em até 2 áreas (unidades).	Importante no momento atual e futuro de curto prazo e aplicável a partir de 3 áreas (unidades)
Eficiência institucional	O uso inadequado da competência não causa nenhum prejuízo para o alcance dos objetivos da organização.	O uso inadequado da competência pode causar grande prejuízo para o alcance dos objetivos da organização.

Item	Definição Constitutiva	Adesão ao negócio (1-5)	Eficiência institucional (1-5)
1.	Executa os processos de gestão de pessoas sob sua responsabilidade, utilizando de forma correta e autonomia os sistemas institucionais (SIGRH, SIAPE, SIGEPE), assegurando o cumprimento dos prazos e a integridade das informações, conforme as normas e procedimentos estabelecidos pela instituição.		
2.	Aplica corretamente os normativos, regulamentos institucionais nos processos de desenvolvimento de pessoas (capacitação, avaliação de desempenho e movimentação de pessoal), assegurando que as ações		

	estejam em conformidade com a legislação vigente e com os procedimentos normativos da instituição.		
3.	Elabora documentos técnicos (ofícios, relatórios, pareceres, etc.) com clareza, linguagem técnica apropriada e estrutura formal adequada, respeitando os padrões formais e normativos da administração pública.		
4.	Orienta servidores sobre seus direitos funcionais, comunicando as atualizações normativas pertinentes, assegurando que as informações estejam em conformidade com a legislação vigente e compreensíveis para o público.		
5.	Gerencia informações institucionais provenientes dos sistemas e documentos oficiais, com base nas normas vigentes, a fim de elaborar respostas formais claras, completas, conforme a demanda de órgãos de controle, instâncias superiores ou usuários internos.		
6.	Conhece os fundamentos e diretrizes institucionais nos processos de execução e acompanhamento dos programas da PROGEP (como PGD, dimensionamento da força de trabalho, afastamentos, progressões funcionais e avaliação de desempenho), garantindo conformidade normativa e subsidiando a tomada de decisões administrativas.		
7.	Demonstra domínio, utilizando de forma integrada e segura, múltiplos sistemas e plataformas institucionais (SIGRH, SIPAC, SIORG, SIGEPE, SIAPENET, etc.), assegurando a precisão das informações e a conformidade com os procedimentos estabelecidos.		
8.	Demonstra estabilidade emocional e postura profissional em situações críticas, preservando a cordialidade em atendimentos sensíveis, mesmo sob pressão ou diante de manifestações de insatisfação dos servidores atendidos.		
9.	Aplica corretamente técnicas de comunicação não violenta e mediação de conflitos em interações interpessoais ou atendimentos sensíveis.		
10.	Demonstra sensibilidade nas interações, sabe ouvir e responder com respeito		
11.	Gerencia emoções próprias e dos outros em contextos de pressão, conflito ou mudança.		

12.	Antecipa demandas, agindo com autonomia e responsabilidade institucional, propondo soluções práticas		
13.	Analisa a própria atuação profissional e busca constantemente a melhoria.		
14.	Integra-se com colegas e setores de forma colaborativa e propositiva		
15.	Adapta-se a contextos de instabilidade mantendo performance e equilíbrio.		
16.	Respeita os limites éticos e legais ao acessar informações de outros setores/servidores.		
17.	Respeita e compreende diferentes perfis geracionais e funcionais, promovendo um ambiente colaborativo nas interações internas e externas.		
18.	Realiza atendimentos explicativos, esclarecendo dúvidas com clareza e precisão, traduzindo normas para uma linguagem acessível.		
19.	Adota uma postura flexível e colaborativa diante de mudanças organizacionais e amplia seu repertório por meio da aprendizagem contínua		
20.	Presta informações, orientando e dialogando com públicos diversos (interno e externo) de forma acessível e institucional		
21.	Escuta ativamente, acolhendo servidores com empatia e resolve demandas nos atendimentos sem a necessidade de recorrer às instâncias superiores.		
22.	Compartilha informações de forma assertiva e respeitosa, evitando ruídos comunicacionais nas interações com colegas e gestores.		
23.	Utiliza novas tecnologias e rotinas com disposição e abertura, mantendo desempenho estável durante períodos de transição.		
24.	Medeia conflitos entre membros de diferentes gerações na equipe de trabalho, promovendo o diálogo respeitoso e a cooperação intergeracional, com o objetivo de preservar o clima organizacional e favorecer a produtividade coletiva.		
25.	Garante que informações cheguem ao destino com precisão e sem ruído.		
26.	Promove espaços de diálogo e aprendizagem entre pares.		

27.	Analisa de forma integrada os processos e fluxos operacionais da unidade, identificando redundâncias, gargalos e oportunidades de melhoria, com o objetivo de subsidiar ações de aperfeiçoamento.		
28.	Analisa mudanças institucionais, normativas ou tecnológicas para diagnosticar necessidades operacionais e de desenvolvimento da equipe ou da unidade, subsidiando a formulação de propostas de capacitação, adequação de processos, em alinhamento com as diretrizes organizacionais.		
29.	Fomenta espaços de interação interpessoal no trabalho (presencial ou remoto), promovendo engajamento com a equipe.		
30.	Analisa criticamente informações técnicas e gerenciais de diversas fontes digitais, assegurando decisões com base documental confiável.		
31.	Identifica e seleciona modalidades de formação/desenvolvimento profissional na sua carreira profissional, compatíveis com necessidades futuras de atuação.		
32.	Utiliza-se de diferentes soluções digitais e tecnológicas para otimizar estratégias, processos e ferramentas para a realização de entregas.		
33.	Incentiva a cultura de transformação digital, provendo o letramento tecnológico entre os servidores		
34.	Propõe estratégias de aprimoramento/modernização organizacional fundamentadas em análises comparativas institucionais, considerando práticas adotadas por outras instituições públicas, com vistas à melhoria de processos e serviços.		
35.	Utiliza ferramentas de inteligência artificial para automatizar tarefas, rotinas, extraíndo informações, otimizando processos/atividades.		
36.	Compreende a estrutura organizacional da PROGEP e UFPB, suas unidades, atribuições e fluxos internos, orientando adequadamente, encaminhando com precisão, articulando conforme os trâmites administrativos.		
37.	Analisa dados oriundos de instrumentos institucionais (como Dimensionamento, PGD e Avaliação de Desempenho, etc.), sugerindo ajustes ou propostas de aperfeiçoamento na gestão de pessoas da unidade.		
38.	Analisa de forma crítica lacunas em treinamentos/desempenho, identificando lacunas de aprendizagem ou		

	necessidades não atendidas, e propõe conteúdos complementares alinhados às competências requeridas dos servidores.		
39.	Analisa e adapta boas práticas administrativas de outras instituições à realidade local em sua unidade.		
40.	Sistematiza, elabora e comunica à PROGEP propostas, diagnósticos e feedbacks, com base nas necessidades e especificidades das suas unidades (centros/pró-reitorias/superintendências e demais unidades) da UFPB, contribuindo para o aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas.		
41.	Interage de forma respeitosa e colaborativa com colegas de diferentes formações, trajetórias e visões de mundo, valorizando a diversidade de perspectivas profissionais, fortalecendo a cooperação e a tomada de decisões coletivas.		
42.	Promove e mantém comunicação clara, acessível e empática com servidores e gestores da unidade, difundindo informações, orientando, organizando ambientes colaborativos virtuais.		

APÊNDICE H – PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO

Guia IPDC-ProCAND: Integrando o Diagnóstico de Competências na Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

GUIA IPDC-PROCAND: INTEGRANDO O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS
NA AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

FRANCISCO JÚNIOR MACEDO DE CASTRO

JOÃO PESSOA
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

GUIA IPDC-PROCAND: INTEGRANDO O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS NA
AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Francisco Júnior M. De Castro

Produto Técnico Tecnológico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Inovação em gestão organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cassia Faria Pereira

João Pessoa

2025

Ficha Técnica

Título: Guia IPDC-ProCAND: Integrando o Diagnóstico de Competências na Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento

Autor: Francisco Júnior Macedo de Castro

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cassia Faria Pereira

Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Programa: Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA)

Linha de Pesquisa: Inovação em gestão organizacional

Ano: 2025

Produto da Dissertação: O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP): UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Categoria: Manual/Protocolo

Descrição: Este guia técnico apresenta uma proposta de aprimoramento da metodologia ProcAND, integrando o Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências (IPDC) para qualificar a identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) no âmbito da Administração Pública Federal (APF).

EXPEDIENTE TÉCNICO

Produto da dissertação intitulada O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP): UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB) resultado da pesquisa de mestrado realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes (PPGOA/UFPB)

Sumário

1 Introdução	8
1.1 Contextualização do problema	9
2. Diagnóstico da Situação-Problema.....	10
3. Análise da Situação-Problema e Proposta de Inovação	12
3.1 Proposta de uma Nova Etapa na Metodologia ProcAND	14
3.2.A Nova Etapa: Análise de Lacunas e Priorização de Competências	16
4. Aplicação da Nova Etapa: Análise de Lacunas e Priorização de Competências	17
4.1 Levantamento e Validação das Competências	17
4.2 . Construção e Aplicação dos Questionários	17
4.3. Coleta e Organização dos Dados.....	18
4.4. Mensuração do IPDC e das Lacunas de Competências	18
5. Aplicabilidade e Benefícios do Guia IPDC-ProCAND.....	19
REFERÊNCIAS	21

APRESENTAÇÃO

Este Produto Técnico apresenta uma proposta de Aprimoramento da Metodologia ProcAND, resultado da pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes (PPGOA/UFPB).

O produto desenvolvido neste estudo se enquadra na categoria Manual/Protocolo (Produto Técnico n.º 11), definida como o conjunto estruturado de informações, normas, procedimentos e orientações aplicáveis a uma atividade específica, com vistas a padronizar e orientar sua execução.

O Protocolo, Guia IPDC-ProCAND, integra conceitos, instrumentos e procedimentos relacionados ao Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências (IPDC) ao fluxo do Processo de Análise das Necessidades de Desenvolvimento (ProcAND), previsto na PNDP.

O documento apresenta orientações detalhadas para a execução padronizada do processo, contemplando etapas, critérios, procedimentos, instrumentos e fluxos decisórios aplicáveis à gestão de pessoas no setor público.

OBJETIVOS DO MANUAL

Objetivo Geral

Estabelecer um conjunto de orientações, critérios, fluxos e etapas para aplicação do IPDC na metodologia ProcAND, de modo a qualificar o processo, aprimorando a identificação e a priorização das necessidades de desenvolvimento, fortalecer o uso do diagnóstico de competências e promover o alinhamento metodológico do PDP às necessidades de desenvolvimento institucionais da organização.

Objetivos Específicos

- 1.** Integrar o IPDC ao fluxo metodológico do ProcAND por meio da criação de uma nova etapa.
- 2.** Definir critérios objetivos de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento.
- 3.** Reduzir a subjetividade e a heterogeneidade no processo de identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento no PDP.

1 Introdução

A gestão de pessoas no setor público brasileiro passou por mudanças relevantes nas últimas décadas, impulsionadas por reformas e inovações voltadas ao aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade na prestação de serviços públicos (Silva, 2021). Nesse cenário, o desenvolvimento de pessoas tornou-se uma condição essencial para o aprimoramento da gestão pública.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) regulamentada pelo Decreto n.º 9.991/2019, instituiu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento central para alinhar as necessidades institucionais ao desenvolvimento das competências profissionais dos servidores da Administração Pública Federal (APF) (Brasil, 2019).

O PDP organiza e padroniza informações, orienta o alinhamento estratégico e define ações de desenvolvimento nas instituições federais (Cabral, 2020; Feitosa, 2023; Sampaio, 2024; Sgaraboto, 2021). A PNDP também preconiza que a elaboração do PDP seja precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências, etapa considerada fundamental para aproximar o desenvolvimento de pessoas dos objetivos institucionais.

A elaboração do PDP ocorre anualmente no Portal SIPEC, por meio da metodologia denominada de Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento (ProcAND), responsável por identificar, analisar, validar, consolidar e priorizar necessidades de desenvolvimento, entendidas como lacunas entre desempenho atual e desempenho esperado (Brasil, 2019).

A ProcAND é a metodologia central adotada no SIPEC na elaboração do PDP na Administração Pública Federal (Freitas, 2020; Brasil, 2024). Essa metodologia fornece um fluxo estruturado para a identificação e validação das necessidades de desenvolvimento que compõem o PDP.

Embora seja útil para estruturar informações a ProcAND se limita à descrição subjetiva das demandas autorreferidas por servidores, sem prover meios robustos para mensurar lacunas ou estabelecer prioridades.

Além disso, a Etapa 3 da ProcAND, **Análise e Priorização de Necessidades** carece de um instrumento analítico e robusto de análise de dados, resultando-se assim em decisões predominantemente subjetivas na priorização de necessidades de desenvolvimento que compõem o PDP.

Consequentemente, na elaboração do PDP há dificuldades metodológicas de se obter dados precisos e de utilizar ferramentas capazes de alinhar necessidades individuais aos objetivos estratégicos (Montezano *et al.*, 2019), resultando em PDPs

pouco consistentes e efetivos e com demandas vagas ou mal estruturadas (Brasil, 2023).

Assim, como resultado disso o PDP tende a ser percebido como um instrumento complexo, burocrático e de baixa efetividade (Cabral, 2020; Feitosa, 2023; Sampaio, 2024; Brasil, 2023). Conforme Sampaio (2024), há “gargalos expressivos na fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento”, o que compromete a credibilidade metodológica da ProcAND, vista como imprecisa, onerosa, burocrática e inadequada às demandas institucionais.

Este Guia propõe o aprimoramento da metodologia ProcAND por meio da inserção de uma nova etapa, a **Etapa 3: Análise de Lacunas e Priorização de Competências**, integrando a ferramenta gerencial IPDC à metodologia ProCAND utilizada pelo SIPEC, ampliando sua capacidade de mensuração e priorização das necessidades de desenvolvimento do PDP.

A proposta fundamenta-se em abordagens de avaliação de necessidades e gestão por competências no setor público, inspirada na abordagem multinível e prospectiva da literatura sobre avaliação de necessidades de treinamento (Borges-Andrade; Abbad, Mourão, 2006; Abbad; Freitas; Pilati 2006; Abbad; Mourão, 2012; Ferreira; Abbad, 2014).

Integrando e adaptando a aplicação do *IPDC* proposto por Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017), incorporando as três dimensões principais do IPDC ao contexto de análise da ProCAND na elaboração do PDP.

Esse Guia fornece objetividade e rigor metodológico ao processo, ao substituir avaliações subjetivas por um índice quantitativo fundamentado cientificamente. Dessa forma, torna a priorização das necessidades de desenvolvimento do PDP mais consistente, transparente e baseada em evidências extraídas dos dados.

1.1 Contextualização do problema

O PDP é elaborado por meio da ProcAND, composto pelas etapas de identificação, validação e priorização das necessidades (Freitas, 2020). No entanto, o único instrumento de coleta de dados formal disponibilizado pela PNDP, é o *Canvas para identificação de necessidades*, cuja natureza é predominantemente qualitativa e não fornece abordagem analítica consistente para a etapa de priorização.

Embora a ProcAND tenha sido criada para conferir rigor ao processo, a fase de análise e priorização mantém caráter essencialmente qualitativo e subjetivo, sem suporte metodológico robusto. A PNDP não fornece instrumento analítico capaz de orientar a interpretação e o tratamento dos dados coletados, o que amplia a subjetividade e transforma o PDP, frequentemente, em uma listagem extensa e

redundante de demandas autorreferidas por servidores, aproximando-o de um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) (Marin; Nichele, 2020).

Esse quadro compromete a precisão do processo de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento elencadas no PDP, gera redundâncias e fragiliza o rigor metodológico do instrumento da PNPD. A própria Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação (SGP/MGI) reconhece a necessidade de reavaliar o ProcAND, especialmente no que se refere à identificação, análise, priorização e avaliação das necessidades (Brasil, 2023).

As limitações observadas convergem com críticas clássicas da literatura. Abbad e Mourão (2012) já destacavam a ineficiência de avaliações fundamentadas apenas em análises individuais. Estudos sobre LNC apontam práticas assistemáticas, empíricas e pouco integradas aos objetivos organizacionais (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Ferreira; Abbad, 2014; Nunes; Ghedine, 2022).

Além disso, a ausência de instrumentos na ProcAND capazes de alinhar necessidades individuais aos objetivos estratégicos e a dificuldade de obter dados precisos resultam em PDPs ineficazes. Segundo Sampaio (2024) existem gargalos expressivos nessa metodologia, que comprometem a sua credibilidade metodológica, caracterizando-a como imprecisa, complexa, burocrática e inadequado

Nesse contexto, o problema central reside na ausência de um procedimento sistemático e quantitativo que permita à unidade de gestão de pessoas priorizar competências com base em indicadores objetivos, reduzindo subjetividades, fortalecendo a governança da decisão e aumentando a precisão das escolhas das ações de desenvolvimento que compõem o PDP.

Diante disso, surge a questão que orienta esse Guia: de que forma o diagnóstico de competências pode subsidiar a identificação e a priorização das necessidades de desenvolvimento na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas?

A finalidade desse Guia é apresentar uma proposta de aprimoramento da metodologia ProcAND para a etapa de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento no PDP, por meio da integração de um indicador analítico.

2. Diagnóstico da Situação-Problema

O PDP, instrumento central da PNPD, deve ser precedido, preferencialmente, por um diagnóstico de competências que permita alinhar o desenvolvimento de pessoas aos objetivos institucionais (Brasil, 2019). Entretanto, a operacionalização da PNPD na APF, evidencia limitações significativas no processo de identificação, análise e priorização das necessidades de desenvolvimento, revelando fragilidades estruturais, metodológicas e instrumentais que comprometem a efetividade do PDP (Sampaio, 2024).

O PDP é elaborado por meio do ProcAND, metodologia concebida pelo SIPEC a partir da experiência de diversos órgãos públicos (Freitas, 2020). Essa metodologia estabelece etapas sequenciais de identificação, validação, análise, consolidação e priorização das necessidades de desenvolvimento. Embora tenha sido concebida a partir de referências conceituais sólidas em Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), sua operacionalização tem sido alvo de críticas na literatura.

A principal crítica reside na fragilidade analítica da Etapa 3 (Análise e Priorização). A metodologia, ao disponibilizar apenas um roteiro semiestruturado (Canvas de identificação) preenchido por servidores, confere um caráter predominantemente qualitativo e subjetivo à análise. Embora seja útil para estruturar informações, esse único instrumento na ProcAND se limita à descrição subjetiva das demandas, sem prover meios robustos para mensurar lacunas ou estabelecer prioridades.

A PNDP define necessidade de desenvolvimento como a lacuna de desempenho atual derivada de competências (Brasil, 2019; 2021), conceito alinhado às abordagens clássicas de avaliação de necessidades, que compreendem essa lacuna como diferença entre o estado desejado e o estado atual (Freitas, 2020). No entanto, na prática institucional, a análise dessa lacuna é realizada sem critérios objetivos, convergindo com as críticas de Abbad e Mourão (2012) sobre a ineficiência de avaliações baseadas unicamente em entrevistas ou percepções individuais, que mascaram problemas organizacionais e dificultam a identificação de necessidades estratégicas.

Dessa forma, a análise realizada pelas unidades de gestão de pessoas na elaboração do PDP, na Etapa 3 da ProcAND, adquire caráter notadamente subjetivo e pouco sistemático, não havendo, na PNDP ou na ProcAND, um instrumento metodológico estruturado para a análise dos dados coletados e hierarquização das necessidades identificadas nas etapas anteriores.

Essa lacuna metodológica implica que o PDP, em diversos órgãos, tornou-se apenas um procedimento de levantamento de necessidades – frequentemente redundante, empírico, assistemático e desconectado das estratégias e objetivos organizacionais, nos moldes já identificados na literatura como Levantamentos de Necessidades de Capacitação (LNC) tradicionais (Abbad; Mourão, 2012; Ferreira; Abbad, 2014; Marin; Nichele, 2020).

Abbad e Mourão (2012) explicam que a identificação e priorização de necessidades, quando realizadas unicamente por meio de entrevistas ou instrumentos informais, não são eficientes na análise de necessidades organizacionais. Além disso, quando tais avaliações são realizadas unicamente no nível do indivíduo, cargo ou unidade organizacional, podem mascarar um problema, em vez de solucioná-lo (Abbad; Freitas; Pilati, 2006).

No contexto do setor público, a literatura aponta dificuldades adicionais relacionadas à mensuração, acompanhamento e avaliação de competências

profissionais (Freitas; Odelius, 2022; Paz; Odelius, 2021; Santos, 2018), especialmente devido à inexistência de instrumentos adequados e validados que permitam transformar atributos profissionais em indicadores concretos de desempenho e desenvolvimento.

Além disso, dificuldades como a diversidade de funções, a amplitude das demandas institucionais e a discrepância entre solicitações individuais e competências requeridas pelas atribuições contribuem para que o PDP seja percebido como instrumento complexo, burocrático e pouco eficaz (Cabral, 2020; Feitosa, 2023; Sampaio, 2024; Brasil, 2023).

Ademais, a dificuldade de obtenção de dados precisos e a falta de instrumentos adequados, alinhando necessidades individuais aos objetivos estratégicos, resultam em PDPs ineficazes, com necessidades vagas e mal elaboradas (Brasil, 2023). Segundo Sampaio (2024, p.11), existem “gargalos expressivos na fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento”, comprometendo a credibilidade metodológica da ProcAND, vista como imprecisa, complexa, burocrática e inadequada.

Tais entraves comprometem a credibilidade metodológica da ProcAND e sua capacidade de orientar decisões estratégicas de desenvolvimento. A metodologia sendo reconhecida como complexa, suscetível a erros e marcada pela obtenção de informações imprecisas (Sampaio, 2024).

Nesse contexto, é urgente e necessário o aprimoramento da ProcAND, que carece de instrumentos de análise que permitam tratar sistematicamente o grande volume de informações, mensurar lacunas de competências e priorizar ações de desenvolvimento alinhada aos objetivos organizacionais.

Pelo exposto, o diagnóstico indica que a ausência de instrumentos analíticos robustos na ProcAND compromete a identificação de necessidades estratégicas, reduz a qualidade do PDP e dificulta decisões mais assertivas de desenvolvimento. Esse cenário faz-se necessário incorporar ao processo métodos analíticos e prospectivos robustos de diagnóstico de competências, capazes de subsidiar a elaboração do PDP com rigor metodológico, objetividade e alinhamento institucional.

3. Análise da Situação-Problema e Proposta de Inovação

A proposta desse Guia fundamenta-se em abordagens de avaliação de necessidades e gestão por competências no setor público (Abbad & Mourão, 2012; Ferreira & Abbad, 2014), inspirada na perspectiva multinível e prospectiva presente na literatura de avaliação de necessidades de treinamento.

Propõe-se integrar e adaptar o instrumento gerencial IPDC, proposto por Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017), incorporando suas três dimensões ao contexto analítico da ProcAND na elaboração do PDP.

O IPDC é composto por três dimensões: Urgência, Adesão ao negócio e Eficiência institucional. O Quadro 1 sintetiza suas definições, bases de cálculo e escalas de avaliação.

Quadro 1 — *Variáveis do Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências*

Dimensão	Definição	Base de Cálculo/Avaliação
Urgência (Grau de expressão da competência)	Representa a lacuna existente; quanto maior a lacuna, maior a urgência.	Calculado a partir da autoavaliação do domínio da competência pelos servidores, em escala de grau de domínio, de 1 a 10, por meio da fórmula: (10 - Média da competência) / 2 .
Adesão ao Negócio	Mensura a importância da competência para as unidades e para o órgão, considerando demandas atuais e futuras.	Avaliado em escala de importância, de 1 a 5 por gestores
Eficiência Institucional	Mensura o prejuízo que o uso inadequado ou a ausência da competência pode causar ao desempenho e alcance dos objetivos do órgão.	Avaliado em escala de importância, de 1 a 5 por gestores
IPDC	Produto dos três critérios (Urgência x Adesão ao Negócio x Eficiência Institucional).	Variando de 1 a 125

Elaborado a partir de Montezano, Amaral Junior e Isidro-Filho (2017).

O IPDC é produto dessas três dimensões, variando de 1 a 125. Seu cálculo permite identificar e classificar, de forma hierárquica, as competências com maior prioridade de desenvolvimento. Quanto maior o valor do IPDC, maior a prioridade, pois o indicador expressa lacunas de competências, relevância estratégica e impacto direto sobre a eficiência institucional (Montezano; Amaral Junior; Isidro-Filho, 2017).

Dessa forma, o IPDC traduz prioridades de investimento em ações de desenvolvimento, alinhando competências profissionais aos objetivos organizacionais, conforme orienta a PNDP. Competências com maior IPDC devem receber ações formativas imediatas, enquanto aquelas com menor valor pode ser acompanhadas ou desenvolvidas gradualmente.

A aplicação do IPDC ao conjunto de necessidades identificadas, após sua ordenação em ordem decrescente, permite realizar a etapa de priorização das competências, em conformidade com critérios análogos ao princípio de Pareto, conforme proposto por Montezano, Junior e Isidro-Filho (2017). A operacionalização desse processo segue os procedimentos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 — *Critérios de priorização de necessidades de desenvolvimento*

Grupo	Definição	Ações	Prazos
Alta Prioridade	Grupo de 20% das necessidades identificadas, que possuem os maiores valores de IPDC.	Ações no curto prazo.	De 6 a 12 meses
Média Prioridade	Grupo de 30% das necessidades identificadas, que possuem os maiores valores de IPDC.	Ações no médio prazo.	De 6 a 24 meses
Baixa Prioridade	Grupo dos 50% das necessidades restantes na hierarquia do IPDC	Não devem ser priorizadas em ações de alcance institucional; Ações pontuais, isto é, sob para públicos específicos.	Autodesenvolvimento por meio de ações externas de terceiros

Adaptado de Montezano, Amaral Junior e Isidro-Filho (2017).

Ademais, em razão de limitações de recursos, é possível estabelecer priorizações secundárias dentro de cada grupo, utilizando o valor da lacuna e o desvio-padrão como critérios de desempate. Competências com lacunas maiores e alta dispersão (desvio padrão) indicam heterogeneidade na percepção dos respondentes, aumentando sua criticidade institucional.

3.1 Proposta de uma Nova Etapa na Metodologia ProcAND

Propõe-se a inserção de uma nova etapa na metodologia ProcAND, posicionada entre a Etapa 2 (Validação de necessidades) e a Etapa 3 (Análise e priorização de necessidades). Essa etapa integra o instrumento de análise de dados proposto por Montezano, Amaral e Isidro-Filho (2017) ao processo ProcAND, adaptado ao contexto de identificação, validação e priorização das necessidades de desenvolvimento.

O Quadro 3 apresenta o fluxo da metodologia ProcAND com a inclusão da nova etapa, destacando responsabilidades e a descrição de cada fase. A etapa Análise de Lacunas e Priorização de Competências consiste em medir o grau de expressão das competências identificadas e validadas nas etapas anteriores, identificar lacunas e priorizar as necessidades de desenvolvimento com base em critérios individuais e institucionais.

A nova Etapa 3 constitui o núcleo central da proposta de aprimoramento. Ela transforma as percepções qualitativas das etapas anteriores em dados gerenciais objetivos para a priorização das necessidades de desenvolvimento, utilizando o IPDC como instrumento de análise dos dados.

Quadro 3 — *Metodologia ProcAND Aprimorada*

Etapa	Descrição
Comunicação e orientação do processo (Etapa 0):	Realizada pela Unidade de Gestão de Pessoas e chefias , proporcionando insumos e orientações sobre papéis e funções de cada ator no processo.
Identificação de necessidades (Etapa 1)	Os servidores, junto com suas equipes , identificam as necessidades de desenvolvimento. Sugere-se que a equipe não ultrapasse a quantidade de 10 necessidades de desenvolvimento registradas no Portal SIPEC. Esta etapa envolve a resposta de 9 perguntas/campos de informação no Portal SIPEC por meio do instrumento Canvas de identificação de necessidades de desenvolvimento.
Validação de necessidades (Etapa 2)	Consiste na validação pelas chefias das necessidades identificadas. Isso envolve a resposta de duas perguntas/campos de informação no Portal SIPEC.
Análise de Lacunas e Priorização de Competências (Etapa 3)	Consiste em mensurar grau de domínio, identificar lacunas e hierarquizar competências, priorizando competências por meio da aplicação do IPDC.
Consolidação das Necessidades (Etapa 4):	A Unidade de Gestão de Pessoas analisa e consolida no Portal SIPEC as necessidades hierarquizadas que vão compor o PDP.
Detalhamento de soluções (Etapa 5)	As soluções para as necessidades priorizadas são detalhadas.
Aprovação e envio do PDP (Etapa 6)	O PDP é aprovado pela autoridade máxima do órgão e enviado ao Órgão Central do SIPEC para finalização do processo.

Nota. Adaptado de Brasil (2024).

A principal inovação consiste na integração entre métodos qualitativos e quantitativos. A análise documental realizada por meio do Canvas identifica as necessidades de desenvolvimento, enquanto o IPDC mensura e hierarquiza essas necessidades considerando lacunas, relevância estratégica e impacto direto sobre a eficiência institucional.

Essa integração transforma percepções subjetivas dos servidores sobre competências em dados quantitativos e gerenciais, comparáveis e passíveis de atualização anual, oferecendo base mais consistente para decisões sobre quais competências priorizar.

A Etapa 3 orienta a Unidade de Gestão de Pessoas a analisar o grau de domínio das competências, identificar lacunas e priorizá-las com base em indicadores numéricos. Com isso, reduz-se a subjetividade, padroniza-se o processo e fortalece-se o rigor metodológico do PDP. Trata-se de um modelo replicável, que utiliza ferramentas de livre acesso e pode ser incorporado ao ciclo anual do PDP sem demandar por novos recursos.

Assim, a proposta de inovação representa um avanço na metodologia ProcAND ao conferir maior robustez analítica ao diagnóstico de necessidades, amplia a precisão das decisões formativas e fortalece a governança do processo de elaboração do PDP.

3.2.A Nova Etapa: Análise de Lacunas e Priorização de Competências

A Nova Etapa 3 é o núcleo central dessa proposta aprimoramento, transformando as percepções qualitativas das etapas anteriores em dados gerenciais objetivos para a priorização das necessidades de desenvolvimento, a partir de um instrumento IPDC de análise dos dados .

A aplicação do IPDC ao conjunto de necessidades de desenvolvimento coletadas nas etapas anteriores da ProcAND permite identificar ,classificar hierarquicamente competências prioritárias, considerando três as dimensões: Urgência (lacuna da competência), Adesão ao negócio e Eficiência institucional.

Objetivo

Medir o grau de domínio das competências, identificar lacunas e priorizar as necessidades de desenvolvimento de forma objetiva, alinhando-as ao impacto institucional e à estratégia organizacional.

Responsável: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP).

Posteriormente, a aplicação do IPDC ao conjunto de competências identificadas nas etapas anteriores, realiza-se a etapa da priorização das competências, conforme diretrizes aplicadas em analogia a regra de Pareto da escala proposta por Montezano, Junior e Isidro-Filho, (2017). Isto é, a hierarquização, classificação com base no índice de desenvolvimento dessas competências, conforme às diretrizes do Quadro 2.

4. Aplicação da Nova Etapa: Análise de Lacunas e Priorização de Competências

A UGP consolida a lista de competências identificadas por cada equipe de trabalho nas Etapas 1 e 2, garantindo descrições claras.

4.1 Levantamento e Validação das Competências

Consiste em agrupar e consolidar a lista de competências que serão objeto de avaliação. Essa lista deve ser o resultado das etapas iniciais do ProCAND (Etapa 1: Identificação de necessidades e Etapa 2: Validação de necessidades), que envolveram a participação das equipes e a validação dessas por parte das chefias.

A UGP deve reunir todas as competências identificadas e validadas, garantindo que cada uma esteja descrita de forma clara e sem ambiguidades. Essa lista será a base para aplicação de questionários e posterior aplicação do IPDC.

4.2 . Construção e Aplicação dos Questionários

Consiste em criar e aplicar questionários eletrônicos para que os servidores das unidades façam a autoavaliação do grau de expressão, isto é o domínio de cada competência avaliada por meio dos seguintes passos.

1. Estruturação: Utilize ferramentas como Google Forms, ou sistemas internos para criar questionários. Inclua a lista de competências consolidada;

2. Escala de Avaliação do grau de expressão: Para cada competência, usando uma escala de 1 a 10 (escala de Osgood), direcionada aos servidores das unidades demandante da competência avaliada;

3. Escala de Avaliação das dimensões e Adesão e Eficiência Institucional: Para cada competência, usando uma escala de 1 a 5, avalia-se essas dimensões por gestores das unidades demandantes; e

4.Aplicação: Divulgue os questionários aos servidores e gestores das unidades, definindo prazos para as respostas.

4.3. Coleta e Organização dos Dados

Consiste em organizar as respostas dos questionários aplicados em um formato que permita a análise.

Exporte os dados da plataforma do questionário para uma planilha (Excel, Google Planilhas);

Organize os dados de forma que cada linha represente um respondente e cada coluna uma variável (dados demográficos, domínio para cada competência e demais dimensões do IPDC). Faça uma limpeza inicial para corrigir possíveis erros;

Obtenha a média e desvio padrão das dimensões do IPDC para cada competência. Isto é, para cada competência, calcule a média aritmética das notas atribuídas por servidores e gestores, isso pode ser feito diretamente na planilha ou com software estatístico.

4.4. Mensuração do IPDC e das Lacunas de Competências

Calcule a lacuna (ou gap) para cada competência usando expressão: **Lacuna = 10 – Média de Domínio;**

Calcule a Urgência para cada competência usando expressão: **Urgência= (10 - Média da competência) / 2;**

Obtenha o valor do IPDC de cada competência avaliada por meio do produto **IPDC= U x A x E** das três dimensões avaliadas.

As competências são ordenadas de forma decrescente pelo valor do IPDC e classificadas e hierarquizadas conforme os critérios no Quadro 2.

A UGP gera o Relatório de Priorização IPDC, que serve como subsídio técnico para a decisão próxima Etapa 4 realizada no SIPEC. Esse é um documento essencial para a

Etapa 4 (reestruturada): Análise de Necessidades do ProCAND, permitindo que a UGP e as chefias tomem decisões mais assertivas e estratégicas sobre as ações de desenvolvimento a serem incluídas no PDP.

5. Aplicabilidade e Benefícios do Guia IPDC-ProCAND

A adoção do Guia IPDC-ProCAND na metodologia de elaboração do PDP representa um avanço importante na gestão de pessoas da APF. O instrumento introduz robustez teórica e rigor metodológico ao processo de análise e priorização das necessidades de desenvolvimento, substituindo análises predominantemente subjetivas por critérios quantitativos validados cientificamente.

Do ponto de vista da governança, o modelo fortalece a tomada de decisão baseada em dados, ampliando a credibilidade e a transparência do processo. A inclusão explícita das dimensões Adesão ao Negócio e Eficiência Institucional permite que as prioridades definidas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais, elevando o PDP de um documento meramente operacional a uma ferramenta estratégica de gestão.

A aplicação do IPDC contribui também para a efetividade do PDP, direcionando recursos e esforços para competências prioritárias que geram maior retorno institucional, aumentando o impacto do desenvolvimento de pessoas. Outro benefício relevante é a transparência e rastreabilidade do processo de priorização. Como os cálculos são claros e replicáveis, as decisões tornam-se justificáveis, o que reduz conflitos, aumenta a confiança na metodologia utilizada e melhora a aceitação das prioridades por parte das chefias e servidores.

A estrutura do Guia IPDC-ProCAND possibilita replicabilidade institucional, já que sua aplicação integrada a metodologia ProcAND requer apenas planilhas e ferramentas de cálculo amplamente disponíveis. Isso viabiliza sua adoção em qualquer órgão do SIPEC e facilita sua disseminação como prática de gestão.

Ademais, o modelo apresenta potencial para padronização, podendo ser incorporado à PNDP como metodologia complementar ou referência oficial para

priorização das necessidades de desenvolvimento. Sua adoção em larga escala contribuiria para maior uniformidade, comparabilidade e profissionalização do ciclo de desenvolvimento de pessoas na APF.

Por fim, essa proposta qualifica o processo de elaboração do PDP ao promover decisões objetivas, alinhamento estratégico, transparência e eficiência. Além de apoiar a gestão por competências, sua aplicação fortalece a cultura de planejamento baseada em evidências, consolidando um ambiente institucional mais integrado, orientado a resultados e comprometido com a melhoria contínua da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isabela Aparecida; PILATI, Ronaldo. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231–254.

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 107–137, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL, Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Gestão de Pessoas. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a profissionalização dos servidores federais. **Estadão**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/a-politica-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas-pndp-e-a-profissionalizacao-dos-servidores-federais/> . Acesso em: 2 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2024**. Versão: Junho/2024. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/cgdes/paginas/GuiaparaaelaboracaodoPDP2024versao_CGDES_03.07.2023vf.pdf . Acesso em 30 nov. 2024.

CABRAL, Wanessa Araruna de Medeiros. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após publicação do Decreto nº 9.991/19**. Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Inovação em Educação e Tecnologias - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília., 2020.

Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6523>. Acesso em: 27 ago. 2024.

FEITOSA, Aryadynna Santos. **GESTÃO POR COMPETÊNCIA E A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO NORDESTE BRASILEIRO.**

2023. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós- Graduação em Gestão Pública, - Universidade Federal do Piauí, [s. l.], 2023.

FERREIRA, Rodrigo R.; ABBAD, Gardênia da Silva. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2014. Disponível em:

Organizações e Trabalho, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2014. Disponível em:

https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000100002. Acesso em: 19 out. 2025.

FREITAS, João Brayam Rodrigues de. **Como identificar, analisar e priorizar**

necessidades de desenvolvimento. [s. l.], 2020. Disponível em: <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.11476615>.

Acesso em: 2 fev. 2025.

MONTEZANO, Lana; JUNIOR, José Bento Carlos Amaral; ISIDRO-FILHO, Antônio.

Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 68, n. 4, 2017. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1546>. Acesso em: 31 out. 2024.

MONTEZANO, Lana; SILVA, Nardiane Balbino da; MARQUES, Fabrício Barros; ISIDRO-

FILHO, Antonio. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 21-44, set./dez. 2019.

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p21>. Acesso em 26 nov. 2024.

SAMPAIO, Fabiana Dias. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP): levantamento de cenário, evidências e expectativas.** 2024. - Dissertação (Mestrado

Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino,

Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.idp.edu.br//handle/123456789/5129>. Acesso em: 27 jan. 2025.

