



HÍBRIDO!

COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: A MANDALA DE COMPETÊNCIAS NA PLATAFORMA DIGITAL DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES - PLAFOREDU

Raymundo Carlos Machado Ferreira Filho¹
Patrícia de Albuquerque Maia²
Elaine Cristina dos Santos³
Luis Otoni Meireles Ribeiro⁴
Daniel dos Reis Pedrosa⁵

Resumo: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (Brasil, 2020), representa um avanço notável na gestão de recursos humanos do governo federal. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é uma ferramenta crucial para identificar e direcionar as necessidades de capacitação. Este artigo aborda o debate contínuo sobre competências essenciais no serviço público, utilizando a metodologia *Delphi* para avaliar essas competências. O estudo resulta na criação da "Mandala de Competências," que serve de base para trilhas formativas de cursos online massivos (MOOCs). Essas trilhas estão alinhadas com as competências definidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pelo *European Framework for the Digital Competence of Educators* (DigCompEdu), culminando na Mandala de Competências da Plataforma Digital de Formação (PlaforEDU), que engloba 12 categorias e 61 competências associadas.

Palavras-Chave: PNDP; desenvolvimento de pessoas; gestão por competências; DigCompEdu; PlaforEDU.

1. INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (Brasil, 2020), representa um marco na modernização da gestão de recursos humanos no governo

¹ Doutor, Professor e Pesquisador do IFSUL, raymundofilho@ifsul.edu.br, <http://lattes.cnpq.br/1297246206844791>

² Mestre. Assessora do Núcleo de Capacitação do MGI, patricia.maia@ifrn.edu.br, <http://lattes.cnpq.br/9911857147613743>

³ Mestre, Técnico Administrativo do IFSP, elainecristina@ifsp.edu.br, <https://lattes.cnpq.br/5429105911401345>

⁴ Doutor, Professor e Pesquisador do IFSUL, luis.otoni@gmail.com, <http://lattes.cnpq.br/5778704270592010>

⁵ Mestre, Diretor de Administração e Desenvolvimento de Pessoas do IFMG, daniel.pedrosa@ifmg.edu.br, <http://lattes.cnpq.br/7673234879496025>

federal, visando ao aprimoramento dos servidores e à excelência dos órgãos públicos. A política destaca a importância do planejamento colaborativo, enfocando competências essenciais e aprofundando o diagnóstico de habilidades para profissionalizar o setor público no Brasil.

A gestão por competências, abordada em diversos estudos como Fleury e Fleury, (2001); Dutra (2008), Silva *et al.* (2019), entre outros, serve como base para classificar e direcionar o desenvolvimento de instrumentos de gestão. No contexto da Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico (RFEPCT), a construção de uma “mandala de competências” foi influenciada por diretrizes da ENAP e do DigCompEdu (2017). Estes instrumentos e abordagens reforçam a importância da formação contínua dos servidores federais, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. O resumo detalha o processo de avaliação e construção de competências para o serviço público, utilizando a metodologia *Delphi* e cursos MOOC como ferramentas de suporte.

2. METODOLOGIA

Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória (Yin, 2001), a avaliação de competências no serviço público resultou em uma mandala baseada em cursos. Para isso, empregou-se o método *Delphi* (Marques; Freitas, 2018), especialmente útil para situações em que especialistas estão geograficamente distantes. Além disso, foram constituídos grupos de trabalho com especialistas de diversas entidades, como o Fórum de Gestão de Pessoas (FORGEP) e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) do Ministério da Educação (MEC). Para organização e filtragem dos dados dos cursos, recorreu-se ao emprego de planilhas eletrônicas.

Um grupo de representantes coletou dados sobre cursos digitais abertos de Institutos Federais e outras fontes, como a ENAP⁶ e a Plataforma Saberes do Senado Federal. Com o apoio de pesquisadores do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), *Campus Pelotas* e *Campus Visconde da Graça* esses seis especialistas selecionaram cursos MOOC que se alinham com seis categorias principais. Estas categorias englobam competências digitais essenciais para Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), Docentes da RFEPCT e servidores em cargos de gestão.

⁶ <https://www.ena.gov.br/pt/>

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão por competências no serviço público é um desafio em constante evolução, que vai além da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, envolvendo o desempenho individual e a aplicação dessas capacidades no ambiente de trabalho. As organizações públicas buscam qualidade e competência na capacitação dos servidores, integrando as competências à ação dos trabalhadores, não apenas aos cargos (Pires *et al.*, 2005; Hondegghem *et al.*, 2006; Carbone *et al.*, 2009; Silva; Mello, 2013).

Além disso, a sociedade digital requer o desenvolvimento de competências digitais, especialmente para educadores, visando à preparação crítica e ética dos estudantes para a cidadania digital. Isso envolve habilidades como o uso de tecnologia no ensino e interação profissional (Castells, 2005; Carbone, 2009; Maia, 2012; Bacich; Moran, 2018; Silva, 2019). A definição internacional dessas competências evoluiu ao longo do tempo, com destaque para o quadro teórico DigCompEdu. Esse quadro apresentou vinte e duas competências em cinco categorias que promovem um padrão comum em diversas regiões (Ferrari, 2013; Redecker, 2017).

Nesse sentido, a priorização do desenvolvimento contínuo dos servidores e a gestão por competências são destacadas pela PNDP, com a ENAP desempenhando um papel crucial na definição de competências transversais e de liderança (Brasil, 2020). No contexto da RFEPCT, as competências são moldadas por normativos dos cargos e carreiras, com foco em competências transversais, de liderança e digitais, preenchendo lacunas relacionadas a atitudes e comportamentos. No entanto, essas competências não são completamente avaliadas, uma deficiência que a ENAP e o instrumento DigCompEdu buscam suprir.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Dois grupos de especialistas realizaram avaliações simultâneas de dados de cursos digitais abertos em instituições públicas. O primeiro grupo concentrou-se nas competências do DigCompEdu, com pesquisadores da Setec/MEC destacando a metodologia robusta e a internacionalização do método para desenvolver as competências digitais de educadores. Alinhando-se com a necessidade crescente de habilidades digitais específicas para profissionais da educação e os objetivos do PNPD.

Enquanto isso, o segundo grupo, voltado para Gestão de Pessoas, analisou as competências da PNPD, resultando na criação da "Mandala de Competências" na plataforma PlaforEDU, visualizada na Figura 1. Essa mandala, desenvolvida com base na experiência e avaliação dos especialistas, apresenta uma representação gráfica das competências e categorias associadas. No centro da mandala, destacam-se competências como envolvimento profissional, ensino e aprendizagem, entre outras.

Figura 1 - Mandala de Competências na PlaforEDU



Fonte: PlaforEDU (BRASIL, 2022)⁷. Acesse em alta resolução [clikando aqui](#).

Esta mandala foi concebida com base na experiência e avaliação dos especialistas, visando otimizar a experiência do usuário na plataforma PlaforEDU.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo aborda a criação de um instrumento para o desenvolvimento contínuo de servidores públicos federais, com foco na gestão por competências alinhada às necessidades institucionais. Especialistas em gestão de pessoas e educação a distância colaboraram na elaboração de uma "mandala de competências" que combina competências da ENAP e do *framework* internacional DigCompEdu. A RFEPCT, ao longo de duas décadas, acumulou uma ampla variedade de cursos MOOC, e a pandemia intensificou a cooperação interinstitucional. A Plataforma PlaforEDU centraliza essa colaboração, mas sua eficácia depende da expertise de

⁷ BRASIL. PlaforEDU. Institui a Plataforma digital de formação de servidores da RFEPCT. 2022

especialistas para criar itinerários de formação alinhados às competências dos servidores. Essa mandala de competências reflete a inovação e a capacidade técnico-pedagógica da Rede Federal, sendo adaptável às futuras demandas e beneficiando-se da contínua colaboração de especialistas da própria Rede.

6. REFERÊNCIAS

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Penso Editora, 2018.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas [...]. Brasília, DF: Governo Federal, 2020.

CARBONE, P.P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2005.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERRARI, A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. **European Commission**. 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HONDEGHEM, A.; et al. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

MAIA, P.A. **Relação entre o perfil profissional/ comportamental e competências gerenciais**. 2012. 153 f. Dissertação (Mestrado profissional em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar – UnP, Natal. 2012.

MARQUES, J.B.V.; FREITAS, D. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições**, v. 29, n. 2, 2018.

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

REDECKER, C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. In Y. Punie (Ed.), Joint Research Centre (JRC) **Science for Policy report. Publications Office of the European Union**. 2017.

SILVA, A.B.; *et al.* **Desenvolvimento de carreiras por competências** - Brasília: Enap, 2019.

SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. Rio de Janeiro: Editora Bookman, 2001.