

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA CATEGORIA DE INFRAESTRUTURA (CARREIRA DE ANALISTA DE INFRAESTRUTURA E CARGO ISOLADO DE ESPECIALISTA EM INFRAESTRUTURA)

**Projeto BRA06ENAP**



**Enap**

# EQUIPE TÉCNICA DE PESQUISADORES

## **Pesquisadora Sênior**

Patrícia Fagundes Caetano

## **Pesquisadores Assistentes**

Anamara Ferreira Ribeiro

Eliana Elisabete Moreira Gosendo

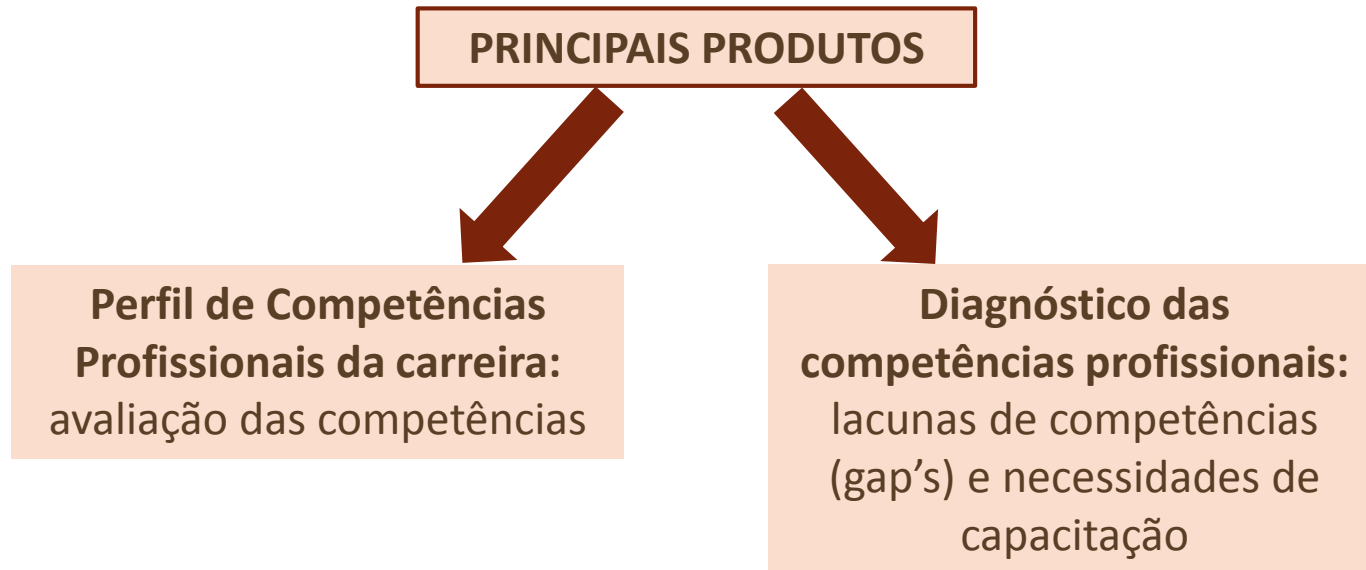
# ROTEIRO DA APRESENTAÇÃO

- Breve contextualização
- Objetivos do projeto
- Metodologia utilizada
- Principais resultados obtidos
- Considerações finais
- Possibilidades de Aplicação Prática

# BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

- Método de identificação e operacionalização das competências profissionais necessárias ao desempenho do cargo e alcance dos objetivos organizacionais.



# CONCEITO DE COMPETÊNCIA

- Capacidade do indivíduo em integrar e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes por meio de comportamentos que, quando aplicados no ambiente de trabalho, geram desempenho superior e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais.



Fonte: Carbone et al., 2005; Freitas e Brandão, 2006

# ESTUDO DA CATEGORIA DE INFRAESTRUTURA

## ▪ OBJETIVO GERAL:

- ✓ Realizar o mapeamento de competências da categoria de Infraestrutura, composta pela carreira de Analista de Infraestrutura (AIE) e pelo cargo isolado de especialista em Infraestrutura (EIS).

## ▪ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Elaborar e validar estatisticamente a Escala de Competências Profissionais para a categoria de Infraestrutura.
- ✓ Identificar indícios de lacunas de competências da categoria de Infraestrutura.
- ✓ Coletar informações para alimentar o Sistema de Gestão de Carreiras – SGC.
- ✓ Gerar subsídios para melhorar o processo de alocação dos servidores da categoria.
- ✓ Gerar subsídios para o aperfeiçoamento dos programas de capacitação da Enap.

# **METODOLOGIA UTILIZADA**



## **METODOLOGIA UTILIZADA**

**Etapa 1: Planejamento do Projeto.**

**Etapa 2: Grupo focal de formulação.**

**Etapa 3: Grupo focal de aprofundamento e validação.**

**Etapa 4: Entrevista Coletiva para validação de conteúdo (semântica e de juízes).**

**Etapa 5: Elaboração da Escala de Competências Profissionais.**

**Etapa 6: Validação da Escala de Competências por especialistas da área de competências.**

**Etapa 7: Elaboração do instrumento de Mapeamento das Competências Profissionais.**

**Etapa 8: Pesquisa no formato on-line.**

**Etapa 9: Análise dos dados.**

**Etapa 10: Avaliação das competências profissionais.**

# METODOLOGIA: PRINCIPAIS ASPECTOS

- **Instrumento de Mapeamento de Competências:** competências foram avaliadas em termos de importância para a categoria, frequência de utilização no trabalho e percepção de domínio.

IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA	DOMÍNIO
1 = nenhuma importância	1 = nunca (não utiliza a competência no ambiente de trabalho)	1 = não tenho domínio da competência
2 = pouca importância	2 = raramente	2 = tenho pouco domínio da competência
3 = média importância	3 = eventualmente	3 = tenho médio domínio da competência
4 = alta importância	4 = frequentemente	4 = tenho alto domínio da competência
5 = extrema importância	5 = sempre	5 = tenho domínio completo da competência

- **Pesquisa on-line:** realizada pela plataforma *Limesurvey* e teve duração de 20 dias.
- Participação voluntária, porém os respondentes deveriam se identificar pelo CPF.

# METODOLOGIA: PRINCIPAIS ASPECTOS

- **Análises dos Dados:**

- ✓ **Análises descritivas** (média, desvio padrão, mediana e % de respostas): avaliação de importância, frequência e domínio, e das lacunas de competências.

- ✓ **Análises inferenciais:**

- 1) **Análise fatorial confirmatória** e de **consistência interna**: atestar a validade de construto da Escala de Competências Profissionais da categoria de Infraestrutura.

- 2) **Análises de variância** (comparação entre grupos por meio da ANOVA e Teste *t*): verificar diferenças significativas entre as características sociodemográficas e profissionais dos participantes e a percepção de importância, frequência e domínio das competências profissionais.

# PRINCIPAIS RESULTADOS

# PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

- **Cálculo amostral** (Intervalo de Confiança: 95%; Erro Amostral: 5%):
  - ✓ 258 servidores (33,3%) seriam representativos da categoria de Infraestrutura em uma amostra de 775 AIE/EIS.
- **Participação na pesquisa:** 330 AIE/EIS (45,6%).
  - ✓ Esse quantitativo refere-se somente aos servidores que responderam a todas as questões (100% da pesquisa).
- **Perfil Sociodemográfico e Profissional dos participantes:** equivalente ao perfil do Censo Trajetória Profissional.

# LIMITAÇÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS

- **Possibilidade de viés de respostas dos participantes:**
  - ✓ Respondentes identificados por CPF.
  - ✓ Amostra de conveniência e não aleatória (participação voluntária).
  - ✓ Respostas baseadas em autopercepção.
- **Análise de comparação entre grupos:** diferença no número de participantes em cada grupo de variável.
- **Resultados obtidos** → serão analisados com cautela e em conjunto com outras informações para subsidiar adequadamente a revisão de estratégias de gestão da categoria e da oferta de capacitação pela Enap.

# **MISSÃO DA CARREIRA**

**Atuar com protagonismo em todo o ciclo das políticas públicas de infraestrutura, de maneira transversal na Administração Pública, para promover o desenvolvimento sustentável do país.**

# PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES

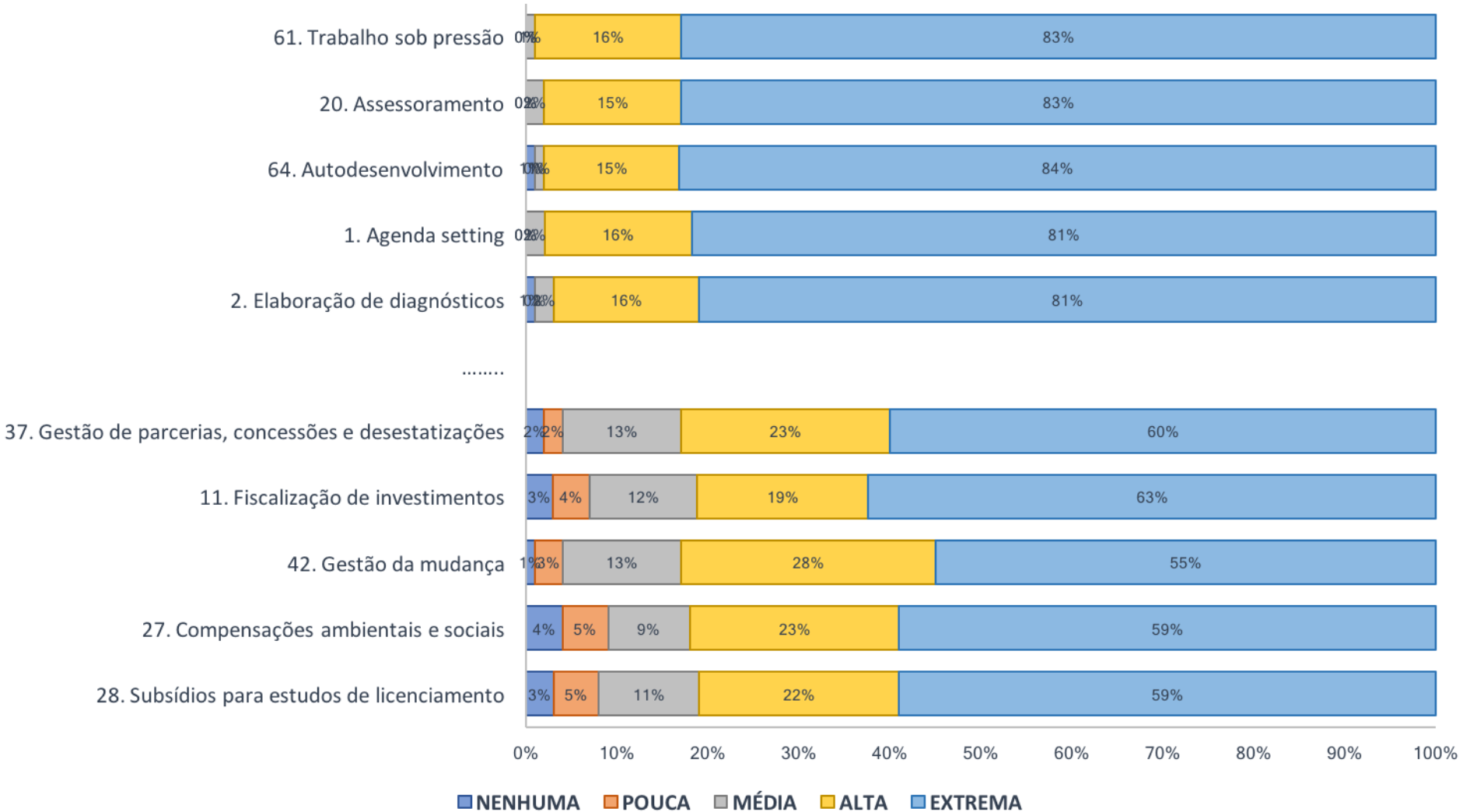
- 1) Formular políticas, planos e programas de infraestrutura.
- 2) Planejar políticas, planos e programas de infraestrutura.
- 3) Implementar políticas, planos e programas de infraestrutura.
- 4) Gerir políticas, planos e programas de infraestrutura.
- 5) Avaliar políticas, planos e programas de infraestrutura.
- 6) Desempenhar atividades de direção e chefia em órgãos da Administração Pública.
- 7) Desempenhar atividades de assessoramento superior na Administração Pública.
- 8) Desempenhar atividades de regulação de infraestrutura.
- 9) Desempenhar atividades de licenciamento de infraestrutura.
- 10) Desenvolver governança institucional do ambiente de infraestrutura.
- 11) Promover investimentos em infraestrutura.



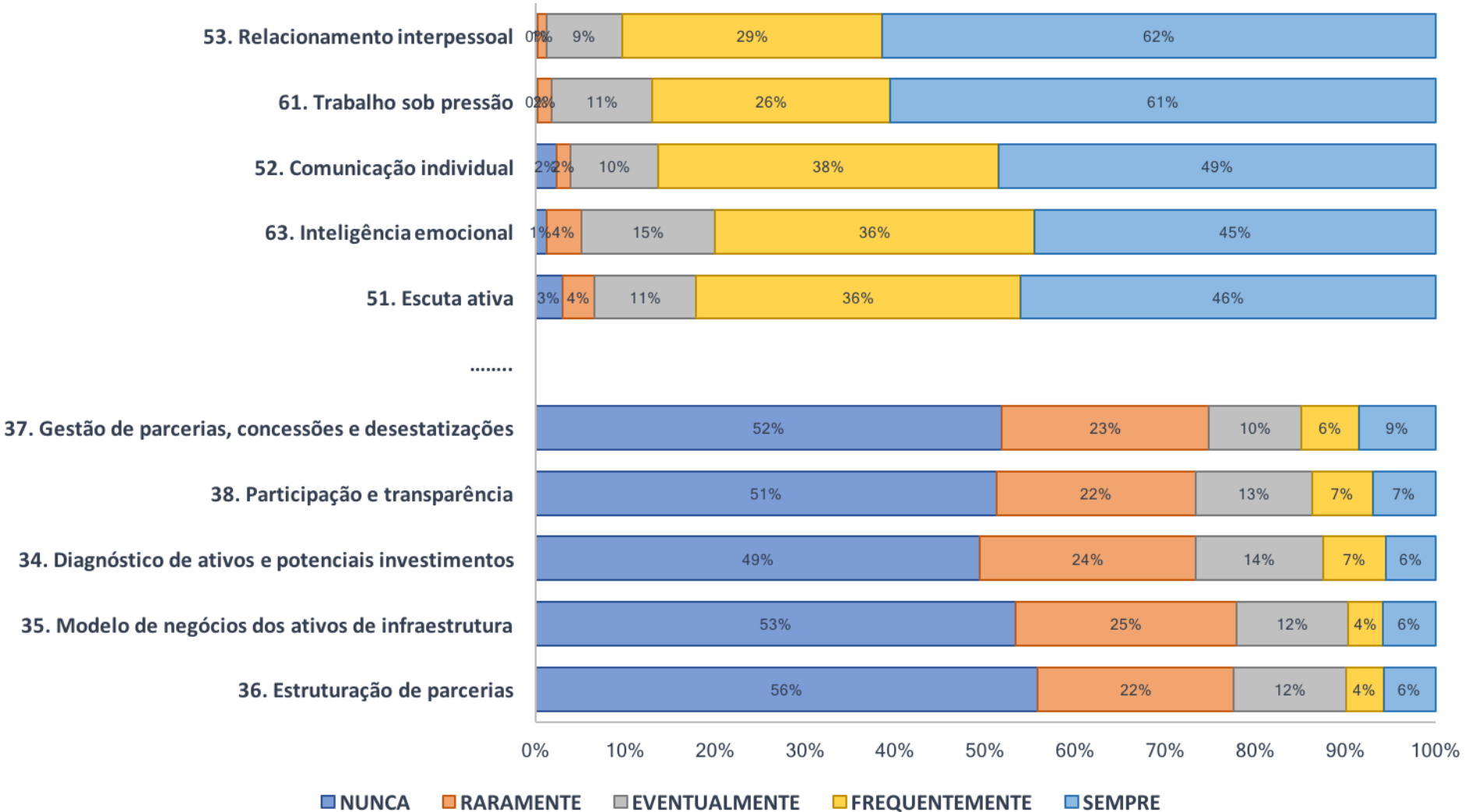
## ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DA CATEGORIA DE INFRAESTRUTURA

- Composta por **66 competências**.
- Descritas sob forma de **referenciais de desempenho** (comportamentos objetivos e observáveis no ambiente de trabalho) e **nomeadas** conforme seu conteúdo.
- **Exemplos:**
  - ✓ **Agenda setting:** propõe questões relevantes do setor de infraestrutura, de acordo com as demandas por serviços e oportunidades de desenvolvimento, para influenciar a agenda de políticas setoriais.
  - ✓ **Relacionamento interpessoal:** relaciona-se de maneira cordial e empática, respeitando a divergências de ideias, posicionamentos, percepções e valores.

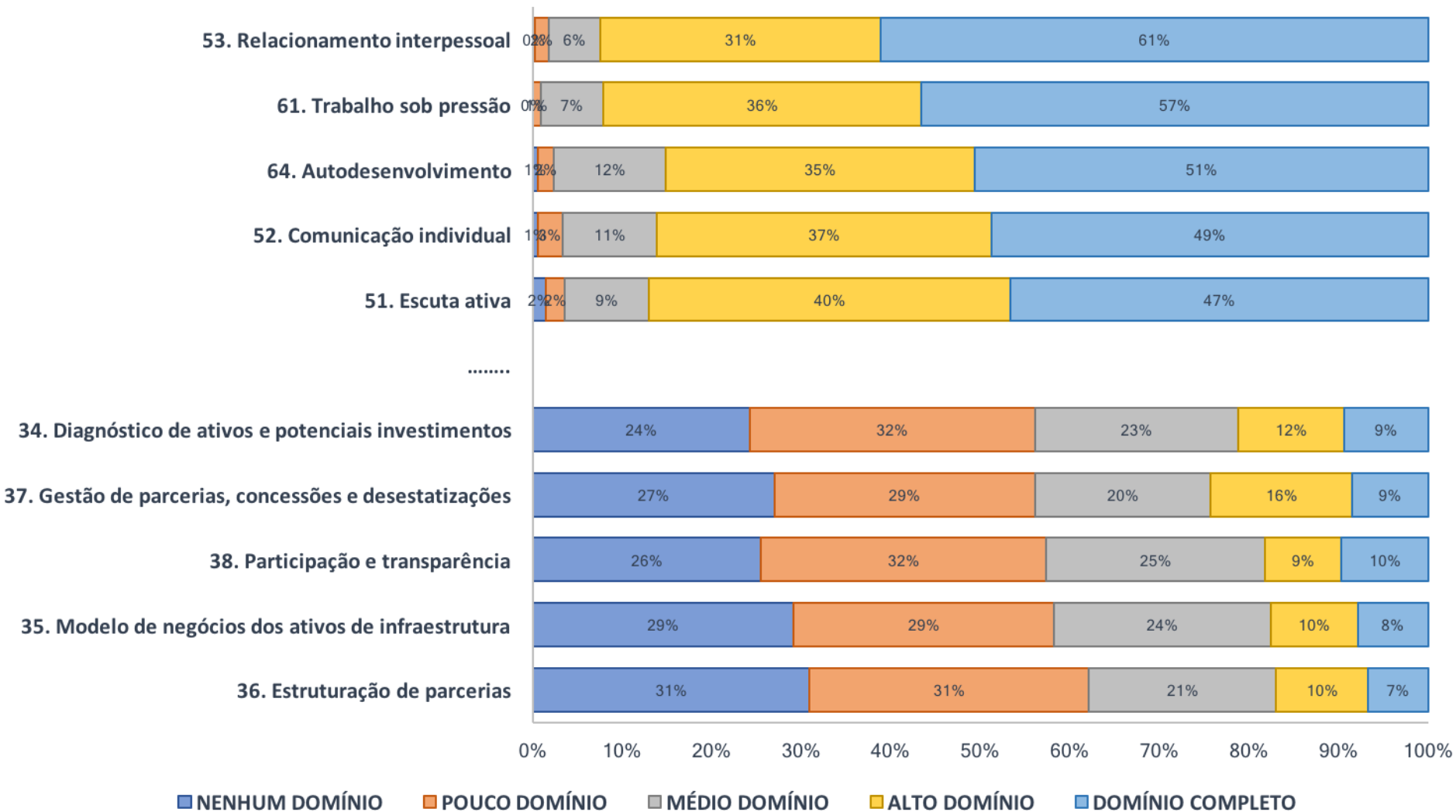
# IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS



# FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS



# DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS



# AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

COMPETÊNCIA	IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA	DOMÍNIO
1. Agenda <i>setting</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
2. Elaboração de diagnósticos	Extrema	Eventualmente	Alto
3. Articulação institucional	Extrema	Eventualmente	Alto
4. Fomento de investimentos	Extrema	Eventualmente	Médio
5. Elaboração de atos normativos	Extrema	Eventualmente	Alto
...	...	...	...
61. Trabalho sob pressão	Extrema	Sempre	Completo
62. Mediação de conflitos	Extrema	Frequentemente	Alto
63. Inteligência emocional	Extrema	Frequentemente	Alto
64. Autodesenvolvimento	Extrema	Frequentemente	Completo
65. <i>Networking</i>	Extrema	Frequentemente	Alto
66. Atualização tecnológica	Extrema	Frequentemente	Alto

# LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

**NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO  $\rightarrow N = I * (5 - D)$**

**MÉDIA NECESSIDADE**

49 competências

(Médias entre 5,00 e 12,00)

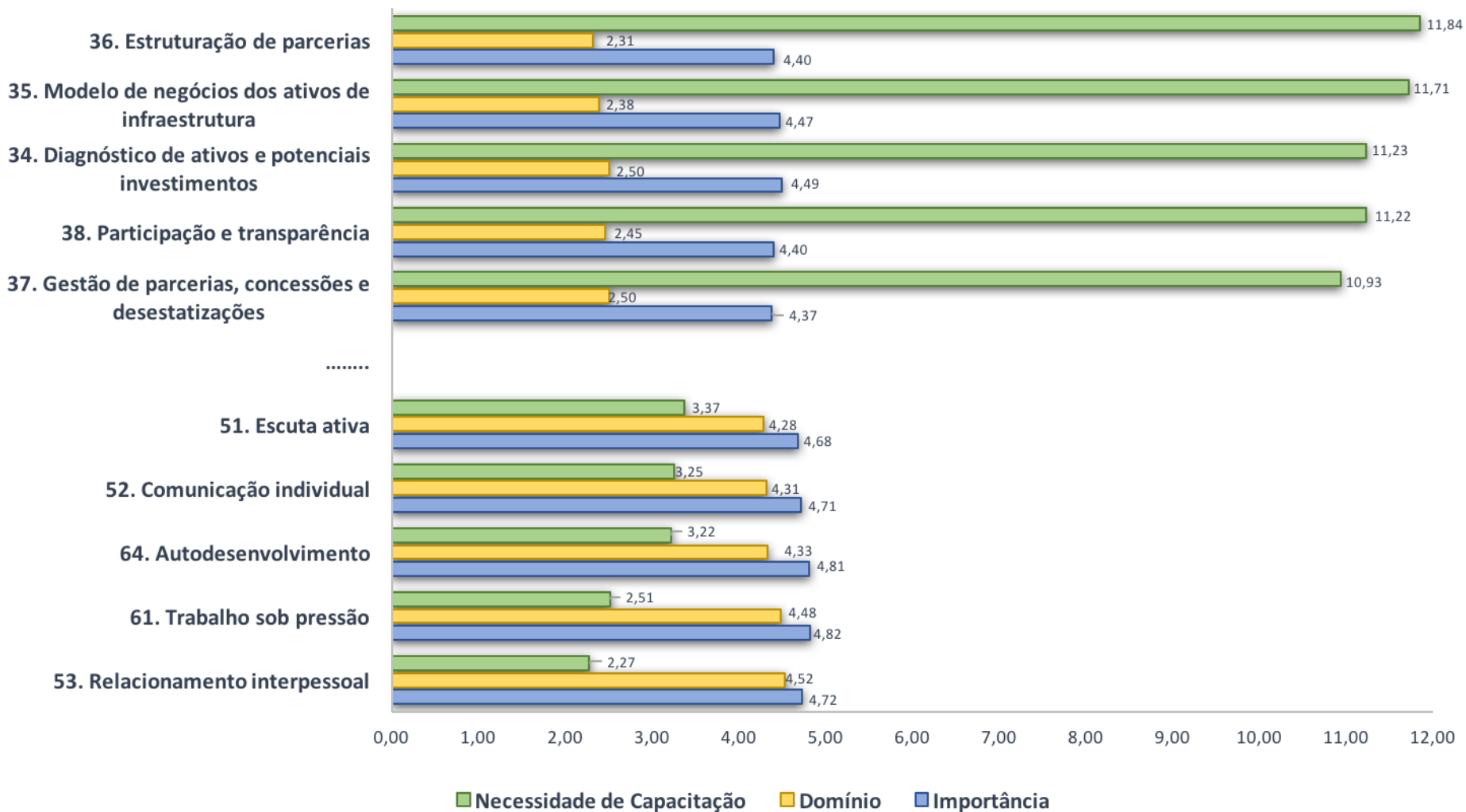
**POUCA OU NENHUMA  
NECESSIDADE**

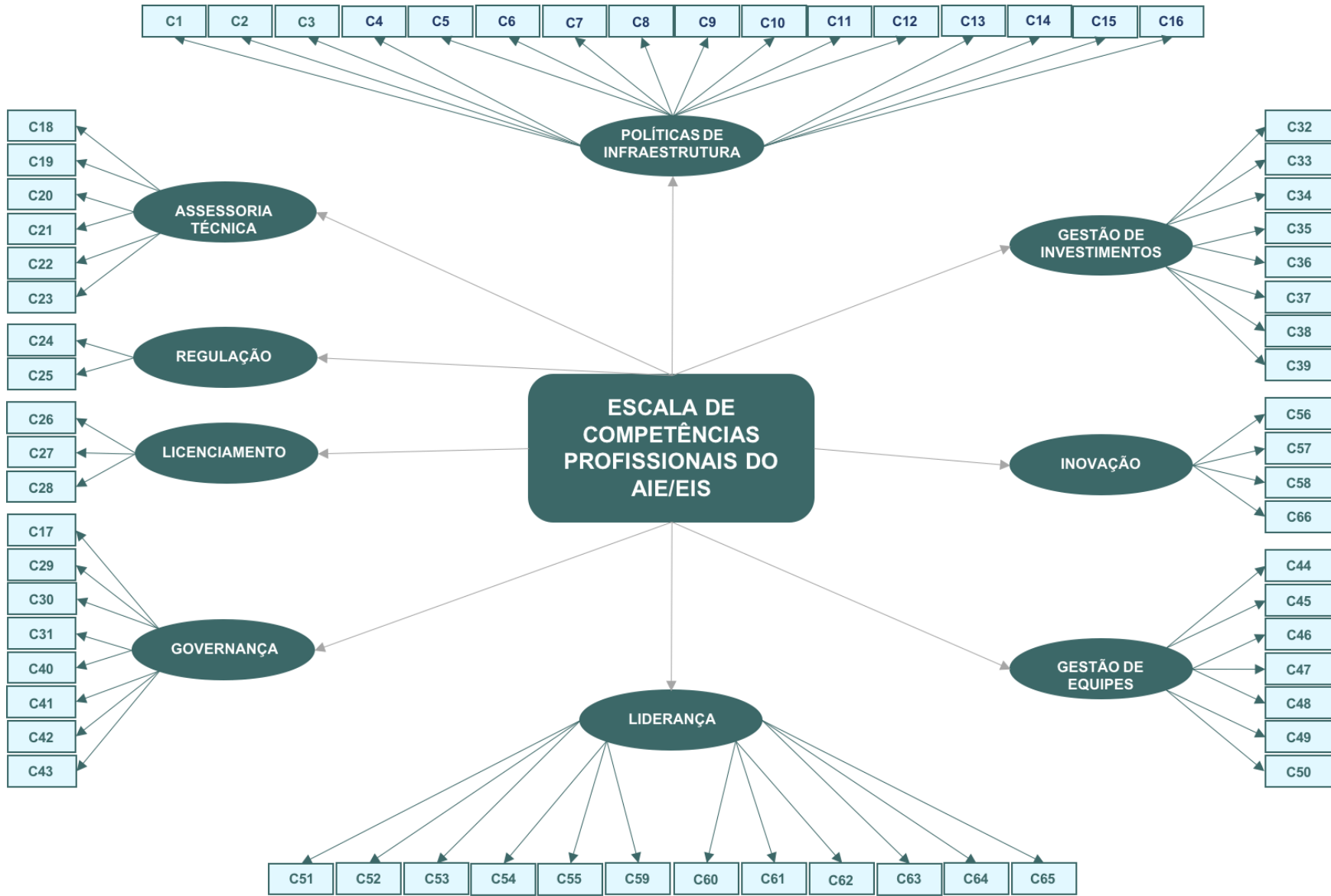
17 competências

(Médias iguais ou inferiores a 5,00)

- Não foram identificadas competências com elevada necessidade de capacitação ( $N > 12$ ).

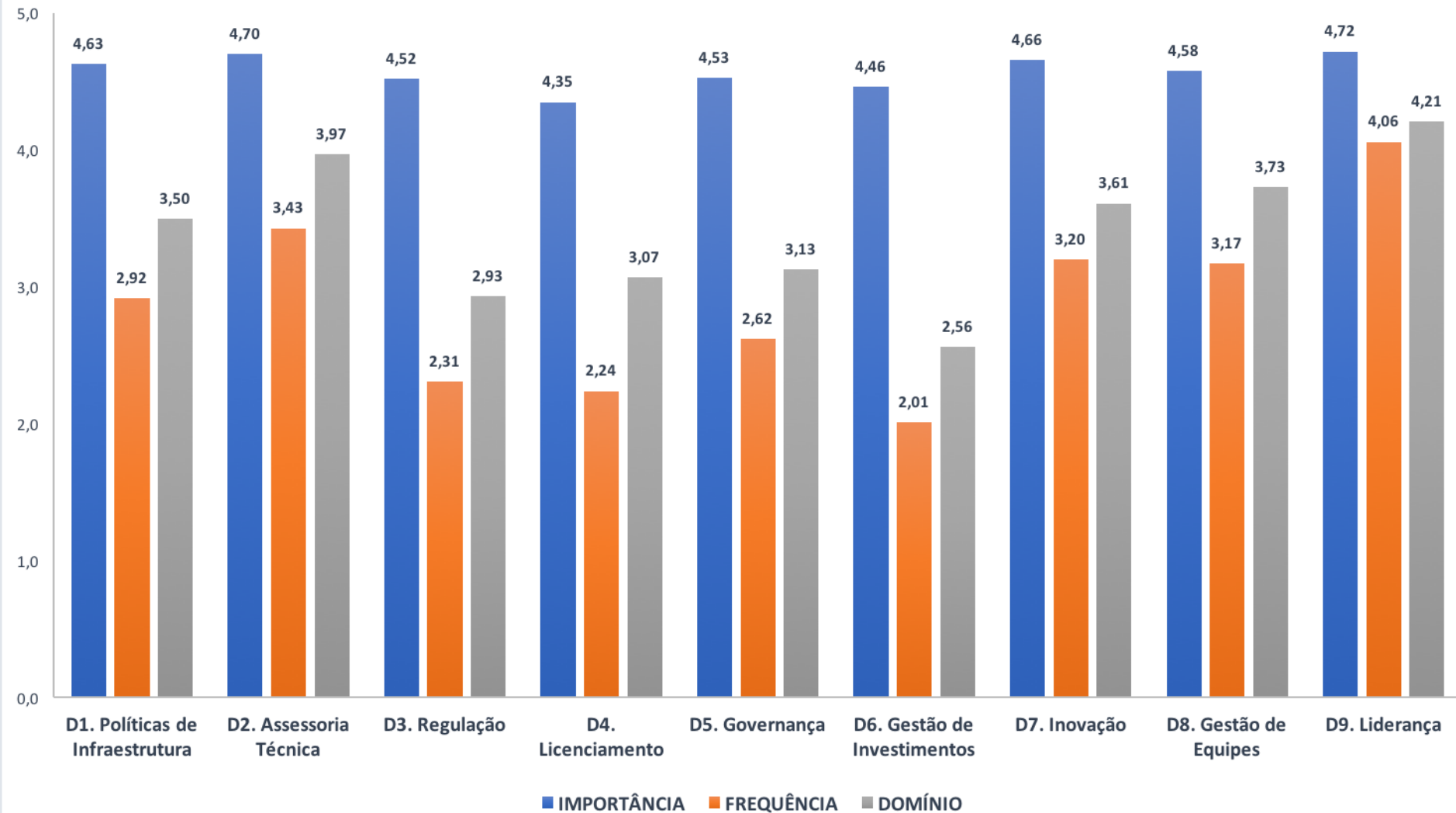
# NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO







## AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS



# LACUNAS DE COMPETÊNCIAS POR DIMENSÃO

DIMENSÃO	NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO (GAP)	
D6: Gestão de Investimentos	10,88	<b>Média necessidade</b>
D3: Regulação	9,36	
D5: Governança	8,47	
D4: Licenciamento	8,40	
D1: Políticas de Infraestrutura	6,95	
D7: Inovação	6,48	
D8: Gestão de Equipes	5,82	<b>Pouca ou Nenhuma necessidade</b>
D2: Assessoria Técnica	4,84	
D9: Liderança	3,73	

# COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS E AS COMPETÊNCIAS

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS AIE/EIS	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS	DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS AIE/EIS
Homens	Maior Domínio	Gestão de Investimentos	Mulheres
Mais Velhos (51 a 69 anos)	Menor Frequência	Maioria das dimensões	Mais Novos (25 a 50 anos)
Maior Escolaridade (Doutorado)	Maior Frequência	Inovação, Gestão de Equipes, Liderança	Menor Escolaridade (Graduação)
	Maior Domínio	Assessoria Técnica, Inovação, Gestão de Equipes	

CARACTERÍSTICAS DE INGRESSO NO CONCURSO AIE/EIS	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS	DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS DE INGRESSO NO CONCURSO AIE/EIS
Ingressos pela área de Energia/Energia Elétrica	Maior Frequência	Regulação	Ingressos pelas áreas de Aquaviária/Civil e de Recursos Hídricos/Saneamento
	Maior Domínio	Regulação	Ingressos pela área de Aquaviária/Civil

<b>CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS</b>	<b>DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS</b>
Lotados no DF	Maior Frequência	Assessoria Técnica, Regulação, Gestão de Investimentos	Lotados nos outros Estados
Menor tempo de carreira (4 a 5 anos)	Maior Frequência	Regulação, Políticas de Infraestrutura, Licenciamento, Gestão de Investimentos	Maior tempo de carreira (6 a 10 anos)
Classe A	Maior Frequência	Gestão de Investimentos	Classe B

CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS	DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS
Com DAS	<p>Maior Frequência</p> <hr/> <p>Maior Domínio</p>	<p>Políticas de Infraestrutura, Assessoria Técnica, Regulação, Governança, Gestão de Investimentos, Inovação, Gestão de Equipes, Liderança</p> <hr/> <p>Assessoria Técnica, Gestão de Equipes</p>	Sem DAS
Maior Nível de DAS	Maior Frequência e Domínio	Todas as competências profissionais	Menor nível de DAS

CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS	DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS
Com Coordenação de Equipes	<p>Maior Importância, Frequência e Domínio</p> <hr/> <p>Maior Frequência</p>	<p>Gestão de Equipes</p> <hr/> <p>Políticas de Infraestrutura, Assessoria Técnica, Governança, Inovação, Liderança</p>	Sem Coordenação de Equipes
Coordenação de Equipes com maior número de pessoas	<p>Maior Importância</p> <hr/> <p>Maior Domínio</p>	<p>Governança, Gestão de Investimentos, Gestão de Equipes</p> <hr/> <p>Gestão de Equipes</p>	Coordenação de Equipes com menor número de pessoas

CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS	DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS
Cedidos	Maior Importância, Frequência e Domínio	Maioria das dimensões de competências	Em exercício descentralizado
Área Meio	Maior Importância <hr/> Maior Domínio	Licenciamento, Governança <hr/> Políticas de Infraestrutura, Gestão de Equipes	Área Fim



CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS	DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS AIE/EIS
<p>Fez movimentação externa (de um Órgão/Entidade para outro)</p>	<p>Maior Domínio</p>	<p>Licenciamento</p>	<p>Não fez movimentação externa</p>
<p>Fez movimentação interna (de uma Unidade para outra)</p>	<p>Maior Frequência</p> <hr/> <p>Menor Domínio</p>	<p>Gestão de Equipes</p> <hr/> <p>Regulação, Licenciamento</p>	<p>Não fez movimentação interna</p>

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATUAÇÃO	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS	DIMENSÕES
Planejamento Urbano	Maior Importância	Governança, Gestão de Equipes
Desenvolvimento Regional e Territorial	Maior Frequência	Infraestrutura, Assessoria Técnica, Regulação, Licenciamento, Governança, Gestão de Investimentos, Gestão de Equipes, Liderança
	Maior Domínio	Gestão de Equipes

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Resultados obtidos → **diagnóstico atual e real das competências profissionais** da categoria de Infraestrutura na Administração Pública (fotografia atual).
- **Perfil de Competências e estrutura de dimensões** → avaliação dos AIE/EIS nas **diversas práticas de Gestão de Pessoas**.
- Competências Profissionais mapeadas são de **extrema importância** para a categoria.
- As competências são **eventualmente, raramente ou frequentemente** utilizadas no trabalho pelos AIE/EIS → demonstra que as demandas de trabalho e as necessidades de utilização das competências profissionais variam de acordo com o contexto laboral e ao longo da carreira.
- Os AIE/EIS possuem de **alto a médio domínio** das competências profissionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Relação direta entre **frequência** e **domínio** → quanto menor a utilização da competência no trabalho, menor a percepção de domínio pelos AIE/EIS.
- **Média necessidade de capacitação** (N = 49) → **competências de natureza técnica**, relacionadas às **atividades-fim da categoria**.
- Dimensões **Estruturação de Parcerias** e **Modelo de Negócios dos Ativos de Infraestrutura** → maior necessidade de capacitação.
- **Pouca ou nenhuma necessidade** (N= 17) → **competências de natureza comportamental**, voltadas aos aspectos da **prática gerencial**.
- Dimensão **Liderança** → menor necessidade de capacitação.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Comparações entre características sociodemográficas e profissionais dos AIE/EIS e competências profissionais → **informações estratégicas** para compreensão do que influencia na aplicação e no domínio das competências.
- **Atualização periódica:**
  - ✓ competências que fazem diferença no desempenho dos servidores da categoria a fim de garantir a eficiência e eficácia dos seus processos e resultados;
  - ✓ competências que apresentam *gaps* ou lacunas para serem supridas no menor espaço de tempo.

# POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO PRÁTICA

# POSSIBILIDADES PRÁTICAS DE APLICAÇÃO

- **Desenvolvimento e Capacitação por Competências:**
  - ✓ Reavaliar a atual estrutura do programa de aperfeiçoamento e formação para futuros e atuais ocupantes da categoria.
  - ✓ Priorizar a capacitação em competências que apresentaram lacunas (associado a outros critérios de priorização usados pela Enap).
  - ✓ Desenvolver estratégia de desenvolvimento e capacitação, por meio de trilhas de aprendizagem baseadas em competências.
  - ✓ Customizar os eventos de capacitação de acordo com as diferenças significativas obtidas nas análises de comparação entre as competências e as características profissionais dos AIE/EIS.



# POSSIBILIDADES PRÁTICAS DE APLICAÇÃO

- **Processos Seletivos e Movimentações internas e externas:**
  - ✓ Definir estratégias e processos de seleção (concurso) com base no perfil de competências profissionais.
  - ✓ Avaliar as competências comportamentais nos concursos e seleções de movimentação.
  - ✓ Definir Mapas de Competências dos Órgãos/Entidades para orientar movimentações e seleções internas.
  - ✓ Estabelecer critérios para movimentação a partir do perfil de competências apresentado pelos servidores.