

MINISTÉRIO DA ECONOMIA – ME
SECRETARIA DE GESTÃO – SEGES
ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP
FUNDAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS - FINATEC

**ESTUDOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DAS
CARREIRAS DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO GOVERNAMENTAL (EPPGG), ANALISTA DE
INFRAESTRUTURA (AIE), ESPECIALISTA EM
INFRAESTRUTURA SÊNIOR (EIS) E ANALISTA DE COMÉRCIO
EXTERIOR (ACE)**

**PRODUTO 4: Relatório Técnico do Estudo das Competências Profissionais da
carreira de Analista de Comércio Exterior (ACE).**

Brasília - DF
Outubro de 2020.

EQUIPE DE CONSULTORES

CONSULTORA SÊNIOR

Patrícia Fagundes Caetano

CONSULTORA TÉCNICA

Anamara Ferreira Ribeiro

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	3
1. APRESENTAÇÃO.....	10
2. INTRODUÇÃO.....	13
2.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	15
2.2. PRINCIPAIS ASPECTOS DO MAPEAMENTO E DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	18
2.3. DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	21
2.4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	23
3. OBJETIVO DO ESTUDO.....	26
3.1. OBJETIVO GERAL.....	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
3.3. RESULTADOS ESPERADOS.....	26
4. METODOLOGIA.....	28
4.1. PLANEJAMENTO DO ESTUDO.....	28
4.2. INSTRUMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	28
4.3. APLICAÇÃO DA PESQUISA NO FORMATO ON-LINE.....	29
4.4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	29
4.4.1. VALIDADE DE CONSTRUTO.....	30
4.4.2. ANÁLISE FATORIAL.....	32
4.4.3. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	32
4.4.4. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA.....	33
4.4.5. ANÁLISE DE VARIÂNCIA.....	34
4.5. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	35
4.5.1. COMPARAÇÃO IMPORTÂNCIA VERSUS DOMÍNIO.....	35
4.5.2. CÁLCULO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS.....	36
5. RESULTADOS.....	38
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	38
5.1.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS ACES.....	38
5.1.2. PERFIL FUNCIONAL DOS ACES.....	39
5.1.3. PERFIL PROFISSIONAL DOS ACES.....	40
5.2. CARACTERIZAÇÃO DA CARREIRA.....	45
5.2.1. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA.....	45
5.3. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	48
5.3.1. IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	50
5.3.2. FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	54
5.3.3. DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	59
5.3.4. LACUNAS DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	64
5.4. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	68
5.5. ANÁLISE DE VALIDADE DE CONSTRUTO DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	69

5.5.1. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DA ESCALA.....	73
5.6. AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	74
5.6.1. CORRELAÇÃO ENTRE IMPORTÂNCIA, FREQUÊNCIA E DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS.....	76
5.7. COMPARAÇÕES ENTRE GRUPOS E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	79
5.7.1. COMPARAÇÕES ENTRE O GÊNERO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	80
5.7.2. COMPARAÇÕES ENTRE A FAIXA ETÁRIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	80
5.7.3. COMPARAÇÕES ENTRE A ESCOLARIDADE E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	82
5.7.4. COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO NA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	84
5.7.5. COMPARAÇÕES ENTRE A CLASSE DA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	84
5.7.6. COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	86
5.7.7. COMPARAÇÕES ENTRE O ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO ATUAL E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	88
5.7.8. COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO ATUAL E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	89
5.7.9. COMPARAÇÕES ENTRE O PODER/ESFERA DE ALOCAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	92
5.7.10. COMPARAÇÕES ENTRE A UNIDADE FEDERATIVA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	92
5.7.11. COMPARAÇÕES ENTRE O TIPO DE MOVIMENTAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	93
5.7.12. COMPARAÇÕES ENTRE EXERCÍCIO EM CARGO OU FUNÇÃO COMISSIONADA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	94
5.7.13. COMPARAÇÕES ENTRE NÍVEL DE FUNÇÃO OU CARGO COMISSIONADO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	95
5.7.14. COMPARAÇÕES ENTRE TEMPO DE SERVIÇO NA FUNÇÃO OU CARGO COMISSIONADO E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	99
5.7.15. COMPARAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE ATUAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	99
5.7.16. COMPARAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE CONHECIMENTO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	102
5.7.17. COMPARAÇÕES ENTRE AS APTIDÕES DOS ACES E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	106
6. FICHA DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA CARREIRA DE ANALISTA DE COMÉRCIO EXTERIOR.	114
6.1. ESCOLARIDADE PARA INGRESSO NO CARGO.....	114
6.2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA.....	114
6.3. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE ACE.....	116
6.4. ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DA CARREIRA DE ACE.....	116
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
8. RECOMENDAÇÕES.....	128
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos ACES (N=161).....	39
Tabela 2: Perfil funcional dos ACES (N=161).	40
Tabela 3: Função ou cargo comissionado e movimentação dos ACES (N=161).	41
Tabela 4: Alocação atual dos ACES (N=161).	42
Tabela 5: Área de atuação dos ACES (N=54).	43
Tabela 6: Área de conhecimento dos ACES (N=66).....	44
Tabela 7: Aptidões dos ACES (N=43).	45
Tabela 8: Descrição da importância das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.	50
Tabela 9: Descrição da frequência das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.	55
Tabela 10: Descrição do domínio das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.	60
Tabela 11: Avaliação das Competências Profissionais quanto à Necessidade de Capacitação (N=161).	65
Tabela 12: Índices de Ajuste dos Modelos testados.	70
Tabela 13: Matriz Fatorial da Escala de Competências do ACE (N = 161).....	70
Tabela 14: Correlação GEOMIN entre as sete dimensões da Escala de Competências.	74
Tabela 15: Medidas de tendência central e dispersão das dimensões da Escala (N=161).	75
Tabela 16: Necessidade de Capacitação por dimensão (N=161).	76
Tabela 17: Correlação entre Importância e Frequência das dimensões (N=161).	77
Tabela 18: Correlação entre Importância e Domínio das dimensões (N=161).	78
Tabela 19: Correlação entre Frequência e Domínio das dimensões (N=161).	78
Tabela 20: Competências profissionais <i>versus</i> Faixa Etária.	80
Tabela 21: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.	81
Tabela 22: Descritivas das Competências profissionais em relação à Faixa Etária.	81
Tabela 23: Competências profissionais <i>versus</i> Escolaridade.	82
Tabela 24: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.	83
Tabela 25: Descritivas das Competências profissionais em relação à Escolaridade.	83
Tabela 26: Competências Profissionais <i>versus</i> Classe da Carreira.	84
Tabela 27: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.	85
Tabela 28: Descritivas das Competências Profissionais em relação à Classe da Carreira.	85
Tabela 29: Competências profissionais <i>versus</i> Tempo de Serviço para Aposentadoria.	86
Tabela 30: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.	87

Tabela 31: Descritivas das Competências profissionais em relação ao Tempo de Serviço para Aposentadoria.	87
Tabela 32: Competências Profissionais <i>versus</i> Órgão ou Entidade de alocação.....	89
Tabela 33: Competências profissionais <i>versus</i> Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação.	90
Tabela 34: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	90
Tabela 35: Descritivas das Competências profissionais em relação ao Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação.	91
Tabela 36: Competências Profissionais <i>versus</i> Tipo de Movimentação.....	94
Tabela 37: Competências Profissionais <i>versus</i> Atuação em Cargo ou Função comissionada.....	95
Tabela 38: Competências Profissionais <i>versus</i> Nível de Função ou Cargo comissionado.....	96
Tabela 39: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	97
Tabela 40: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Nível de Função ou Cargo comissionado.....	97
Tabela 41: Competências Profissionais <i>versus</i> área de atuação: Indústria, Comércio e Serviços. ...	100
Tabela 42: Competências Profissionais <i>versus</i> área de atuação: Políticas Públicas.	101
Tabela 43: Competências Profissionais <i>versus</i> área de atuação: Assessoria Internacional.....	101
Tabela 44: Competências Profissionais <i>versus</i> área de atuação: Relações Exteriores.	102
Tabela 45: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Economia e Finanças.....	103
Tabela 46: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Mercadologia, Comércio e Indústria.	103
Tabela 47: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Política e Comércio Internacionais.....	104
Tabela 48: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Direito.....	104
Tabela 49: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Administração Pública.....	105
Tabela 50: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Ciências Humanas.	105
Tabela 51: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Articulação.	106
Tabela 52: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Capacidade de Síntese.	107
Tabela 53: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Criatividade.	107
Tabela 54: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Flexibilidade.	108
Tabela 55: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Gestão de Conflitos.....	108
Tabela 56: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Gestão do Tempo.....	109
Tabela 57: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Liderança.....	109
Tabela 58: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Oratória.....	111
Tabela 59: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Proatividade.....	111
Tabela 60: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Raciocínio Lógico.....	112
Tabela 61: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Redação.....	112
Tabela 62: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Tomada de Decisões.	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da avaliação de importância das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.....	52
Gráfico 2: Distribuição da avaliação de frequência das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.....	57
Gráfico 3: Distribuição da avaliação de domínio das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.....	62
Gráfico 4: Distribuição da avaliação das competências profissionais da carreira de ACE (N=161) em termos de necessidade de capacitação, ordenada pela média.	67
Gráfico 5: Necessidade de Capacitação da dimensão Políticas Públicas em função da Faixa Etária. .	81
Gráfico 6: Necessidade de Capacitação da dimensão Inovação em função da Escolaridade.	83
Gráfico 7: Necessidade de Capacitação das competências de Políticas Públicas em função da Classe da Carreira.	85
Gráfico 8: Domínio da dimensão Políticas Públicas em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.	88
Gráfico 9: Necessidade de Capacitação da dimensão Políticas Públicas em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.	88
Gráfico 10: Frequência da dimensão Políticas Públicas em função do Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual.	91
Gráfico 11: Frequência da dimensão Governança em função do Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual.	92
Gráfico 12: Importância das competências de Gestão de Equipe em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.	98
Gráfico 13: Frequência das competências de Assessoria Técnica em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.	98
Gráfico 14: Frequência das competências de Liderança em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escalas <i>likert</i> para avaliação das competências profissionais.....	29
Quadro 2: Classificação da carga fatorial (β).....	33
Quadro 3: Classificação do coeficiente Alfa de Cronbach (α).	34
Quadro 4: Diagnóstico da relação entre importância e domínio e as principais recomendações.	36
Quadro 5: Interpretação das lacunas (<i>gaps</i>) de competências.....	37
Quadro 6: Interpretação dos resultados da avaliação de competências.....	49
Quadro 7: Classificação das competências profissionais em termos de importância.	53
Quadro 8: Classificação das competências profissionais em termos de frequência.	58
Quadro 9: Classificação das competências profissionais em termos de domínio.	63
Quadro 10: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.....	68
Quadro 11: Classificação das Competências Profissionais em termos de Importância, Frequência e Domínio.....	114
Quadro 12: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais de ACE.....	116
Quadro 13: Classificação das dimensões da Escala de Competências Profissionais em termos de Importância, Frequência e Domínio.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo explicativo da Competência.....	16
Figura 2: Relação entre Competências Individuais e Competências Organizacionais.	18
Figura 3: Modelo resumido da Gestão por Competência.	20
Figura 4: Modelo explicativo do diagnóstico de competências para fins de capacitação e desenvolvimento.	25
Figura 5: Esquema ilustrativo do modelo de sete dimensões da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.	69

1. APRESENTAÇÃO

A globalização, o desenvolvimento tecnológico e as transformações na sociedade são alguns dos fatores que impactaram no cenário organizacional atual. Dentre as mudanças ocorridas, destaca-se o fato de o capital humano ter adquirido valor estratégico nas empresas, uma vez que passou a ser associado à excelência organizacional. As empresas, tanto privadas quanto públicas, constataram que o sucesso organizacional e o seu posicionamento frente ao mercado dependem, especialmente, de seus profissionais. Segundo Freitas (2004), ao realizar um trabalho, os indivíduos procuram usar suas potencialidades e competências para alcançar um bom desempenho e atingir suas metas, influenciando diretamente na produtividade da empresa, da qual fazem parte, e no alcance de sua missão e de seus objetivos estratégicos.

O foco nos recursos humanos fez com que a gestão de pessoas ganhasse uma posição de destaque nas organizações, já que sua principal finalidade é alinhar os comportamentos dos indivíduos aos objetivos institucionais (FISCHER, 2001). Na busca por políticas e práticas de gestão de pessoas, que possibilitem melhor atender a essas novas demandas e exigências, a incorporação do conceito de competência à prática organizacional tornou-se uma saída para as empresas da era moderna.

Nesse sentido, o modelo de Gestão por Competências (GC) representa, atualmente, uma boa opção para as empresas visto que direciona suas ações prioritariamente para planejar, captar, desenvolver e avaliar, em diferentes níveis (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos e estratégias organizacionais (FERREIRA, 2015), bem como aquelas que atendam às reais demandas do mercado. Além disso, possibilita uma compreensão fidedigna das verdadeiras necessidades dos ocupantes de seus cargos e funções, do que fazem, como fazem e do que precisam para desempenhar com sucesso o seu papel na instituição.

Esse processo de modernização do modelo de gestão de pessoas atingiu não só as empresas privadas, mas também as instituições públicas. Instituída em 23 de fevereiro de 2006 pelo Decreto nº 5.707, e atualizada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, a

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) define as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal, exigindo dos entes federais a adoção do modelo de gestão de competências como instrumento para gestão da capacitação. Conforme disposto nesse Decreto, seu principal objetivo 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 direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019). É importante ressaltar que essas diretrizes e expectativas, em relação ao desenvolvimento dos servidores e à qualidade dos serviços prestados, propõem grandes desafios às instituições públicas, às escolas de governo e aos próprios servidores.

Apesar de a PNDP instituir a gestão por competências, desde 2006, nas organizações públicas, são poucos os órgãos que têm conseguido basear seus subsistemas de gestão no enfoque da gestão de pessoas por competências. Para Pantoja e Iglesias (2013), esse fato ocorre devido à forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro.

Para a implementação da GC é necessária a realização, primeiramente, do Mapeamento de Competências, que consiste na identificação e na operacionalização das competências profissionais necessárias ao desempenho adequado no cargo ou função, tendo como principal produto o Perfil de Competências Profissionais. A partir desse perfil, é possível, por exemplo, fazer um diagnóstico das competências profissionais dos servidores da instituição e, assim, identificar o *gap* - ou lacuna - existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização.

No ano de 2018, foi realizado o Projeto BRA06ENAP, firmado entre a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Fundo da População das Nações Unidas (UNFPA), com a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão na época cujo objetivo foi o estudo de mapeamento de competências das carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Infraestrutura (AIE) e do cargo isolado de Especialista em Infraestrutura Sênior (EIS).

Com a finalidade de dar continuidade à pesquisa iniciada, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (FINATEC) firmaram parceria com vistas a apoiar a realização de estudos de mapeamento de

competências para as carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Infraestrutura (AIE), Especialista em Infraestrutura Sênior (EIS), e Analista de Comércio Exterior (ACE), da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia (SEGES/ME), incluindo perspectiva comparada com os resultados do primeiro ciclo do mapeamento, quando couber, e proposta de perfil de competências essenciais das carreiras de EPPGG e Infraestrutura.

O presente documento refere-se ao Produto 04 do Projeto FINATEC/ENAP, que tem a finalidade de apresentar o estudo de mapeamento de competências da carreira de Analista de Comércio Exterior (ACE), sendo composto pelo levantamento e análise de dados da pesquisa realizada em 2020.

Para uma melhor compreensão, este relatório técnico foi subdividido em seis seções, conforme especificado a seguir:

(1) Introdução: contém uma breve apresentação do referencial teórico utilizado como base para a realização do estudo.

(2) Objetivos do projeto: engloba tanto os objetivos geral e específicos que foram definidos quanto os resultados que são esperados.

(3) Metodologia: explica detalhadamente o método utilizado para o levantamento e a análise dos dados.

(4) Resultados: descreve os resultados obtidos a partir das análises dos dados coletados.

(5) Considerações finais: contém conclusões advindas do estudo, de forma geral, e dos principais resultados.

(6) Recomendações: apresenta recomendações e boas práticas, a partir dos resultados obtidos no estudo, para a implementação de ações e estratégias de gestão por competências.

2. INTRODUÇÃO

As transformações multidimensionais decorrentes dos chamados *processos da globalização* (SANTOS, 2002), com suas manifestações econômicas, políticas, culturais, ideológicas, sociais, dentre outras, desencadearam mudanças significativas na sociedade e nas organizações. Em decorrência disso, os recursos humanos adquiriram valor estratégico nas empresas e passaram a ser associados à excelência organizacional.

De acordo com Caetano (2007), atrair, selecionar, reter, desenvolver e monitorar talentos é o grande segredo para que as empresas possam lidar com as mudanças e as inovações, e agregar valor aos clientes, mantendo-as eficazes e competitivas no atual mundo globalizado e de forte concorrência. Segundo Ruas (2000), definir com precisão quais as competências demandadas pelas empresas e pelos indivíduos é um fator essencial para garantir sustentação de vantagens competitivas, sucesso nos negócios e foco nos investimentos em capacitação e desenvolvimento.

Nesse sentido, a Gestão por Competências vem substituir os modelos de gestão de pessoas tradicionalmente utilizados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; SANTOS, 2001). Com base no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de uma empresa, a gestão por competências se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando a desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos e da missão organizacional (DURAND, 1998; PRAHALAD; HAMEL, 1995). Montezano et. al. (2018) apontam como possíveis benefícios decorrentes da implantação da Gestão por Competências: melhorias do desempenho individual e institucional, das práticas de gestão de pessoas, do clima organizacional; clareza na definição e organização do trabalho; aperfeiçoamento das políticas de alocação e sucessão; desenvolvimento e valorização profissional; aumento da satisfação e motivação dos colaboradores.

No contexto da Administração Pública, especificamente, existe a necessidade de mudanças, não só dos processos e de sua estrutura, mas também dos serviços prestados. A sociedade está cada vez mais exigente quanto à atuação do setor público e a obtenção de

resultados visíveis para que suas demandas sejam plenamente atendidas. Esse grau de exigência crescente, faz com que a qualidade e a eficiência na prestação de serviços sejam consideradas como aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer Órgão ou entidade da Administração Pública. Diante disso, Schiakmamn (2010) aponta o modelo de Gestão por Competências como uma alternativa para a prestação mais eficaz e eficiente de serviços à população.

A adoção do modelo de gestão por competências pelas instituições públicas e, conseqüentemente, a realização do mapeamento de competências são exigências do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e que foi atualizado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Conforme disposto no Decreto, todos os órgãos públicos da Administração Pública Federal devem desenvolver e implementar o modelo de gestão por competência para planejar, executar e avaliar suas ações de capacitação, e que devem estar alinhados com as ações de gestão de pessoas, como planejamento, seleção, capacitação e desempenho (BRASIL, 2006). É possível perceber, com isso, que a PNDP visa ao aprimoramento da gestão pública, considerando as boas práticas do mercado de trabalho.

Segundo Pantoja e Iglesias (2013), com a PNDP, a gestão por competências ganha relevância como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público, por meio da sistematização das orientações para o desenvolvimento permanente do servidor. Pode ser considerado, dessa maneira, um marco legal que apresenta conceitos sobre gestão por competências e especifica novos métodos e entrega de eventos de capacitação e desenvolvimento. Para Guimarães (2000), esse tipo de gestão é uma forma de aplicar às mudanças e inovações necessárias à Administração Pública.

Após 13 anos da publicação da PNDP, que foi revogada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, a implantação efetiva de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências tem obtido êxito muito modesto na Administração Pública, apesar dos esforços contínuos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), atual

Ministério da Economia, em fornecer: orientação técnica por meio de fóruns, publicações em revistas e portais públicos, e elaboração de materiais específicos como o Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal (2012) e o Guia de Referência Prático: Mapeamento e Avaliação de Competências para uso no Sistema de Capacitação (2013).

Apesar das inúmeras dificuldades existentes, a difusão e a implementação da abordagem da competência como estratégia para a gestão das pessoas nas organizações públicas tornam-se cada vez mais necessária e urgente. De acordo com Leme (2011), com as diversas ações de reorganização e modernização do setor público nas áreas federais, estaduais e municipais, na última década, a gestão por competências está sendo vista como uma importante ferramenta de apoio a essas iniciativas. Além disso, a noção de competência introduz uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora, que permite às organizações públicas atuarem de forma mais eficiente junto à sociedade.

Para melhor compreensão do presente estudo, a seguir serão apresentados o conceito de competência e os principais aspectos referentes ao mapeamento de competências, à gestão por competências, às dificuldades de implementação no setor público e ao desenvolvimento de competências.

2.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência é considerado complexo e multifacetado por ser analisado acerca de diferentes perspectivas e considerado em diferentes campos de atuação no âmbito das organizações (BRANDÃO, 2009; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002; RUAS et al., 2005). O termo “*competência*” pode referir-se a como desenvolver um trabalho, ou ao conjunto de recursos que o indivíduo deve disponibilizar no exercício de suas atribuições, ou ao alcance de um produto ou resultado. O desempenho efetivo de uma competência pode decorrer, portanto, dos meios e processos relacionados à sua eficiência e ao seu produto, ou da eficácia gerada pelo seu impacto nos resultados individuais e organizacionais da empresa.

Uma das definições mais difundidas na literatura é a apresentada por Durand (1998), que define competência como CHA, ou seja, a junção de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que devem ser relacionados aos aspectos técnicos, sociais e comportamentais envolvidos no trabalho. O conhecimento (“saber o que e por que fazer”) pode estar

associado às informações sobre produtos e serviços, à capacidade de identificar possibilidades internas ou externas de atuação e ao grau de complexidade das atribuições do colaborador dentro do negócio da empresa. A habilidade (“saber como fazer”) refere-se ao saber executar as atribuições. A atitude, por sua vez, está relacionada à ação, ou seja, refere-se ao agir para obtenção de resultados, sendo associada por analogia ao “querer fazer”.

De acordo com a definição adotada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (PNDP), uma competência é um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA’s) necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). A combinação desses três componentes (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) gera uma competência, sendo a sua efetividade comprovada somente em situações reais no próprio ambiente de trabalho. Uma competência deve ser capaz de impactar no desempenho; logo, o seu desenvolvimento promoverá enriquecimento do cargo e gerará valor aos resultados organizacionais.

Segundo Carbone et al. (2006) e Freitas e Brandão (2006), esquematicamente, tem-se a proposição de como os elementos constitutivos de uma competência (Conhecimento, Habilidade e Atitude) devem ser analisados de maneira sistêmica, gerando efeito direto no arranjo da estrutura organizacional e no desempenho mais amplo (Figura 1).

Figura 1: Modelo explicativo da Competência.



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

Nenhuma competência pode ser compreendida dissociada da ação, de modo que a aplicação correta de uma competência deve ser capaz de gerar resultados efetivos dentro dos objetivos organizacionais mais amplos. Nesse sentido, o desempenho profissional é produzido pela aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, gerando

comportamentos e consequências em termos de realizações e resultados. Assim, é possível verificar que o desenvolvimento de competências se torna de fundamental valia ao bom desempenho das atribuições no trabalho. A aplicação efetiva de uma competência é capaz de gerar um impacto significativo nos resultados individuais e estes, nos organizacionais.

Autores como Caetano (2007), Leme (2005), Mansfield (2004) e Rabaglio (2001) afirmam que todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas correspondem aos conhecimentos e habilidades em técnicas e funções específicas. As competências comportamentais referem-se a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas, por exemplo, iniciativa, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, foco em resultado, flexibilidade etc. Leme (2011) considera conhecimento e habilidade (o saber e saber fazer) como competências técnicas e considera atitude (o querer fazer) como competência comportamental.

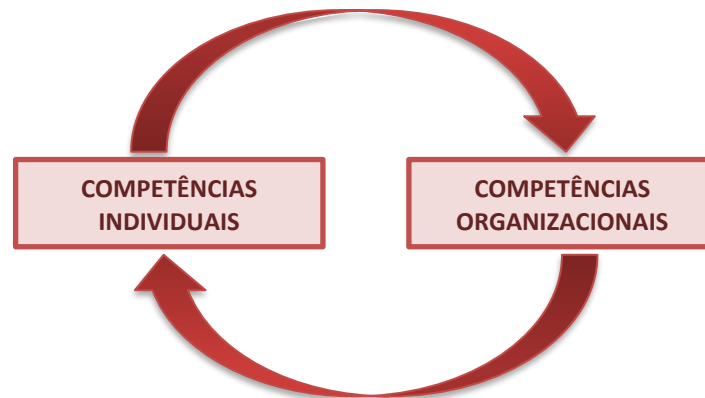
Além das competências individuais, que foram apresentadas acima, as competências podem ser definidas no nível organizacional, conforme propõe Carbone et al. (2006). Essa categorização das competências em dois níveis, individual e organizacional, é frequentemente utilizada pelas empresas quando adotam o modelo de gestão por competências.

Rabaglio (2008) define competências organizacionais como um conjunto de competências necessárias para que a organização cumpra suas estratégias e atinja suas metas e objetivos. Assim, pode-se dizer que a competência, no nível organizacional, engloba habilidades, tecnologias, culturas e valores percebidos pelos clientes e que a empresa consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando em sua performance e contribuindo para o alcance de seus resultados.

De acordo com Dutra (2001), existe uma relação entre as organizações e as pessoas que transcorre em um processo contínuo de troca de competências. *“A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios”* (DUTRA, 2001, p. 24). Por isso, torna-se

importante que as competências individuais estejam em sintonia com as competências organizacionais. A Figura 2, abaixo, demonstra a relação existente entre competências individuais e organizacionais.

Figura 2: Relação entre Competências Individuais e Competências Organizacionais.



Fonte: Autores, 2020.

2.2. PRINCIPAIS ASPECTOS DO MAPEAMENTO E DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências deve se iniciar a partir do estabelecimento da estratégia organizacional, que consiste na definição da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Esse processo inicial, como engloba toda a organização, deve, portanto, envolver tanto a direção quanto os colaboradores. Para isso, a realização de ações de sensibilização e conscientização dos envolvidos é primordial e constitui o primeiro passo para o desenvolvimento de uma gestão por competências adequada (LEME, 2005).

A partir do estabelecimento das estratégias organizacionais, deve-se identificar as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos da instituição, juntamente com os indicadores de desempenho no nível corporativo, os quais representam medidas da eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar sua visão de futuro. Nessa fase, deve-se também levantar e definir as competências essenciais à empresa e, para isso, são realizadas entrevistas de entendimento do negócio com os seus principais dirigentes.

Em seguida, parte-se do nível organizacional para o nível individual, momento este em que é realizado o mapeamento das competências individuais, que consiste na identificação das competências profissionais necessárias ao desempenho no cargo, além da mensuração das competências individuais dos colaboradores que integram a força de

trabalho da empresa. É importante que as competências mapeadas sejam descritas sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, de comportamentos objetivos e observáveis no ambiente de trabalho, de modo que possam ser mensurados para a verificação do alcance de resultados individuais e, conseqüentemente, organizacionais.

Após o mapeamento, segue-se para a etapa da modelagem do perfil de competências, que engloba a elaboração do perfil composto pelo conjunto de competências profissionais de determinado cargo ou função. Uma vez identificado o perfil de competências, torna-se possível calcular os *gaps* de competências, ou seja, detectar as lacunas existentes entre as competências de seus ocupantes e aquelas necessárias ao desempenho no cargo ou função e, conseqüentemente, à consecução dos objetivos estratégicos da instituição. O *gap* de competências é uma importante ferramenta para subsidiar decisões de investimentos no desenvolvimento de seus ocupantes e/ou na captação de novos talentos. Assim, pode-se dizer que um dos objetivos primordiais da gestão por competências é reduzir ao máximo a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

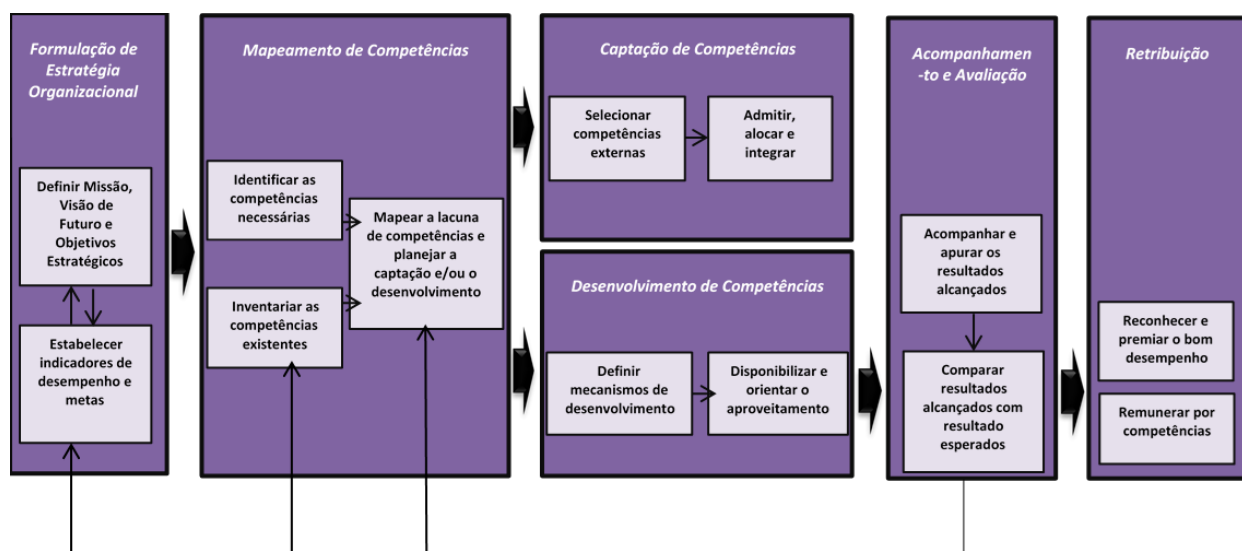
Segundo Dezintot (2003), o perfil de competências deve ser composto pelas características profissionais necessárias ao cargo e que proporcione o melhor desempenho possível de seu ocupante. A identificação dessas competências deve ser realizada com base em estudo detalhado do cargo, contendo uma análise criteriosa de suas principais tarefas, responsabilidades e atribuições. Nesse sentido, é preciso conhecer em detalhes as tarefas e atribuições que compõem um cargo e a forma como devem ser realizadas, bem como as competências necessárias para que o seu ocupante apresente um bom desempenho.

Em resumo, o mapeamento de competências individuais, segundo Brandão e Bahry (2005), abrange três grandes etapas: a) identificar as competências necessárias ao cargo; b) inventariar as competências existentes nos profissionais da instituição; e c) mapear o *gap* de competências e planejar captação e/ou aperfeiçoamento.

É a partir do mapeamento de competências individuais e organizacionais que são estabelecidos critérios, procedimentos e instrumentos para servir de insumo às estratégias e ações da gestão por competências, como nos exemplos abaixo. Em seguida, é apresentada a Figura 3, que ilustra de forma resumida o modelo de Gestão por Competências.

- **Seleção por Competência:** compara o perfil de competências do candidato com o perfil requerido ao exercício do cargo.
- **Avaliação por Competência:** avalia o desempenho profissional dos servidores em relação às competências necessárias ao cargo.
- **Planejamento instrucional de cursos e treinamentos ofertados:** estruturação dos cursos com base nas competências necessárias ao desempenho no cargo e nas lacunas identificadas na avaliação de competências.
- **Desenvolvimento e Treinamento por Competência:** responsável por sanar as lacunas identificadas na avaliação de competências.
- **Políticas de realocação de pessoal:** a realocação é realizada conforme o perfil de competências do profissional e o perfil exigido para o exercício no cargo.
- **Gestão de Desempenho por Competência e Retribuição:** reconhecimento diferenciado aos colaboradores que apresentaram maior contribuição para o alcance dos resultados planejados, por meio de premiação ou remuneração. Essa estratégia serve de estímulo ou contribuição para a manutenção dos comportamentos desejados e para a correção de eventuais desvios.

Figura 3: Modelo resumido da Gestão por Competência.



Fonte: Brandão (2012).

Para a implementação adequada da gestão por competências, é importante ressaltar que esse modelo exige, primeiramente, que a organização estabeleça qual o tipo e a definição das competências que irá adotar e qual será o alcance de sua aplicabilidade no

modelo de gestão de pessoas (ROGRIGUES, 2006). A partir disso, torna-se possível a definição de qual metodologia será empregada para a realização tanto do mapeamento das competências quanto da implementação do próprio sistema de gestão. Ademais, é preciso superar as dificuldades existentes na operacionalização e no estabelecimento de uma relação entre competências individual e organizacional, bem como no estabelecimento de políticas e estratégias claras de desenvolvimento de pessoas e aprendizagem organizacional. Para Montezano et. al. (2018), a compreensão da percepção de servidores acerca da gestão por competências também é fator relevante para que haja efetividade em sua implementação.

É necessário considerar ainda que as competências são dinâmicas e, nesse sentido, podem ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. Por isso, torna-se necessário que as organizações definam não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas também estimem sua relevância futura, sendo necessária a manutenção contínua dos sistemas de acompanhamento e gerenciamento dessas competências.

Além disso, atrelar a Gestão por Competências ao planejamento estratégico da instituição é fundamental para viabilizar a sua implementação. O planejamento estratégico contém objetivos, metas e ações de curto, médio e longo prazo, estabelecidas para maximizar resultados e minimizar deficiências, visando ao alcance da missão organizacional. Para Leme (2011), sem a formalização no planejamento estratégico, a introdução da Gestão por Competências, em uma organização pública, fica vulnerável e corre o risco de insucesso, já que existe uma grande probabilidade de direcionamentos contrários aos pretendidos pela instituição por parte dos gestores e servidores. Além disso, o envolvimento alta gestão nesse processo também é de grande valia, tanto para disseminar e conscientizar os servidores da importância desse tipo de gestão, quanto para minimizar possíveis resistências (LEME, 2011).

2.3. DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Uma das principais dificuldades para adoção e implementação do modelo de Gestão por Competências no setor público é a resistência à mudança da cultura organizacional (LIMA; MELO, 2018). Para maior eficiência e eficácia desse tipo de gestão, é preciso que as instituições promovam uma cultura flexível, adaptativa e empreendedora devido às

mudanças organizacionais que o modelo impõe. Porém, no setor público esse é o grande desafio, já que há prevalência de culturas burocráticas, conservadoras e rígidas (CHIAVENATO, 2014; GUIMARÃES, 2000).

Por outro lado, no nível individual, a estabilidade dos servidores pode ser um dos fatores que gera resistência a mudanças, à modernização e, até mesmo, a gestões que focam no princípio da eficiência para cumprirem sua missão junto à instituição e à sociedade (LEME, 2011). Para Schikmann (2010) e Santos (2003), existe certa acomodação dos servidores devido às normas e definições contidas nos planos de cargos e salários. Por exemplo, a concessão da gratificação de desempenho sem que sejam obedecidos critérios rígidos, como forma de compensar a impossibilidade de incrementos de salário; avaliação fictícia de desempenho no estágio probatório; e o uso do tempo de serviço como principal parâmetro para a progressão funcional. Ao contrário, Amaral (2008) considera que a estabilidade do servidor público pode ser transformada em ponto favorável à Gestão por Competências, por meio da sua conscientização sobre a necessidade de desenvolvimento contínuo, ou seja, o servidor deve sentir-se seguro em capacitar-se e melhorar o seu desempenho por não correr grandes riscos de demissão.

Na Administração Pública, existem outros fatores que dificultam a implementação do modelo de Gestão por Competências, a saber: a) falta de recursos tecnológicos específicos como *softwares* para mapeamento e avaliação das competências; b) restrição de recursos financeiros e de pessoal; c) ausência de planejamento e de pessoal qualificado para implementação do modelo; d) falta de apoio da alta administração, gestores e servidores; e) dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos; f) ausência de incentivo à participação em programas de treinamento, além da falta de oportunidade de aplicação prática do conhecimento obtido; g) subjetividade dos processos de avaliação de competências (CAMÕES, 2010; MONTEZANO et al., 2018; MUNCK; GALLELI; BORIM-DESOUZA, 2014; MELO; SILVA, 2013; SILVA; GONÇALVES; COELHO JÚNIOR, 2018).

Brandão e Bahry (2005) apontam como os principais desafios que devem ser amplamente discutidos para a efetiva implementação do modelo de Gestão por Competências no setor público: remuneração variável baseada nas competências expressas pelo servidor no trabalho; realização de concursos com base nas competências necessárias ao desempenho no cargo e nas apresentadas pelos candidatos; preenchimento de cargos e

funções de confiança a partir do perfil de competências dos servidores; avaliação de desempenho fidedigna e efetiva. Além desses desafios, Guimarães (2000) pontua como condicionantes para a implementação do modelo: um ambiente que favoreça o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade; como também a existência de coerência entre as políticas e as diretrizes da gestão organizacional com as de seus recursos humanos.

2.4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Um dos pressupostos do modelo de gestão por competências é a proposição das ações de capacitação e de desenvolvimento de competências no contexto estratégico. A identificação das lacunas de competências existentes na instituição, por meio do processo de mapeamento e de diagnóstico, permite que as necessidades de capacitação sejam apontadas de forma eficaz e que as competências necessárias ao alcance das metas organizacionais sejam desenvolvidas, além de assegurar o emprego racional e eficiente dos recursos financeiros disponibilizados para esse fim.

As ações de capacitação e de desenvolvimento devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas, tendo como perspectiva o desenvolvimento de novas competências e o aperfeiçoamento das já existentes. O estabelecimento das prioridades de capacitação deve ocorrer não só a partir das competências avaliadas como de alto grau de importância e de baixo domínio pelos servidores (lacunas), mas também considerando as necessárias para a viabilização da visão de futuro da instituição e para o enfrentamento dos desafios. Assim, alinhar as competências individuais com as competências essenciais para que as instituições atinjam seus objetivos estratégicos e atendam às exigências externas, constitui um importante passo para o aprimoramento e crescimento organizacional.

Além disso, as ações de capacitação e desenvolvimento de competências podem auxiliar os servidores no planejamento de suas carreiras. Para Brandão e Guimaraes (2001), o plano de carreira do servidor, desde a sua entrada na instituição, deve estar claro, acessível e contemplar as necessidades de crescimento pessoal e profissional, especialmente no que se refere às competências importantes para sua progressão funcional.

Nesse sentido, vale destacar que, no plano individual, a capacitação e o desenvolvimento do servidor têm como objetivo: a) ampliar a capacidade do servidor para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; b) apontar

os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; c) estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências; e d) estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

O desenvolvimento de competências nas organizações pode ocorrer de diversas formas como: a) realização de cursos de capacitação, atualização e aprimoramento para seus servidores; b) formação inicial adequada dos futuros servidores por meio da atualização da matriz curricular dos cursos; c) definição de trilhas ou caminhos de aprendizagem mais adequados a cada servidor; d) elaboração do Plano Anual de Capacitação – PAC, conforme a PNDP. Desse modo, pode abranger desde treinamentos estruturados (cursos, ciclos de palestras, seminários) até visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de autoaprendizado e de coach.

A avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento de competências, por meio de critérios e instrumentos adequados, é fundamental para verificar sua efetividade e eficácia, além de fornecer insumos para fazer correções e aperfeiçoamentos pertinentes. É importante considerar, no processo de avaliação, que o servidor capacitado pode não estar aplicando as novas competências adquiridas no trabalho, se o contexto e ambiente organizacional não forem favoráveis a tais mudanças.

A seguir é apresentada a Figura 4 como modelo ilustrativo do diagnóstico de competências para fins de capacitação e desenvolvimento.

Figura 4: Modelo explicativo do diagnóstico de competências para fins de capacitação e desenvolvimento.



Fonte: Autores, 2020.

O presente estudo irá identificar as lacunas das competências profissionais dos servidores da carreira de Analista de Comércio Exterior, que participaram da pesquisa. Desse modo, fornecerá subsídios, em especial, para o direcionamento dos eventos de capacitação, atualização e aprimoramento, e para a revisão e atualização da matriz curricular dos cursos oferecidos aos seus ocupantes. Assim, acredita-se esse estudo possa virar uma ferramenta de gestão tanto institucional quanto educacional para a Administração Pública, subsidiando, primordialmente, ações de captação, alocação e desenvolvimento de profissionais adequados à referida carreira, e de aprimoramento e capacitação dos profissionais já existentes nos Órgãos Públicos.

3. OBJETIVO DO ESTUDO

A seguir serão apresentados os objetivos, geral e específicos, do presente estudo, bem como os resultados que são esperados.

3.1. OBJETIVO GERAL

Realizar a análise dos dados da pesquisa de mapeamento de competências da carreira de Analista de Comércio Exterior (ACE) do ano de 2020.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral, o estudo em questão tem como objetivos específicos:

- Analisar as competências profissionais em termos de importância, frequência e domínio.
- Identificar as lacunas de competências da carreira de ACE.
- Verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos, que participaram do estudo, em função das competências profissionais.

3.3. RESULTADOS ESPERADOS

É esperado que, ao final desse estudo, sejam atingidos e entregue os seguintes resultados:

- Estudos comparativos e diagnósticos, utilizando estatísticas descritivas e técnicas de análise multivariada - incluindo comparação entre grupos - sobre competências disponíveis e lacunas de competência dos membros da carreira de ACE, visando gerar subsídios para o desenho de planos de desenvolvimento, formação, recrutamento e movimentação desses servidores.
- Insumos para auxiliar na melhoria da gestão e funcionamento das carreiras transversais sob a coordenação da SEGES/ME, assim como a obtenção de informações mais

completas e confiáveis para seu órgão supervisor, especialmente sobre as necessidades ou obstáculos dos órgãos para uma melhor prestação de seus serviços.

- Informações para alimentar o Sistema de Gestão de Carreiras – SGC.
- Relatórios e apresentações resumidas com vistas à divulgação dos resultados da pesquisa.

4. METODOLOGIA

A metodologia aplicada na realização do estudo de mapeamento de competências da carreira de Analista de Comércio Exterior (ACE) foi definida a partir dos objetivos estabelecidos e dos resultados esperados, constituindo-se, basicamente, por quatro etapas:

- (1) Planejamento do estudo.
- (2) Instrumento de Competências Profissionais.
- (3) Aplicação da pesquisa no formato on-line.
- (4) Análise dos dados coletados.
- (5) Avaliação das Competências Profissionais.

4.1. PLANEJAMENTO DO ESTUDO

Essa etapa inicial consistiu na definição do planejamento e do cronograma de execução do estudo, como também na organização de toda a logística necessária para a realização do projeto. Para isso, foram realizadas reuniões técnicas, entre os consultores e a equipe responsável da SEGES/ME e da ENAP.

4.2. INSTRUMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Para a realização da pesquisa de competências da carreira de Analista de Comércio Exterior foi utilizada a Escala de Competências Profissionais da carreira de Especialistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), elaborada e validada em 2018, a partir da Escala de Santos (2014). Esse procedimento foi adotado por serem carreiras similares, com possibilidade futura de unificação.

O instrumento utilizado na pesquisa foi composto por duas partes: (1) instruções gerais e (2) avaliação das competências profissionais da carreira. A primeira parte, além das informações gerais a respeito da pesquisa e das instruções de como os ocupantes deveriam participar, continha orientações sobre a importância de que todos os itens fossem respondidos de forma sincera e conforme a realidade vivida/percebida pelo ocupante. Na

segunda parte, o respondente deveria avaliar cada uma das 58 competências profissionais em relação ao seu grau de importância para a carreira, a frequência com que a competência é utilizada no dia a dia de trabalho e a percepção sobre o domínio possuído em relação às competências profissionais mapeadas. Para a avaliação do grau de importância, frequência e domínio, o respondente deveria utilizar escalas *likert*, compostas por cinco pontos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Escalas *likert* para avaliação das competências profissionais.

IMPORTÂNCIA	FREQÜÊNCIA	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

Fonte: autores (2018).

4.3. APLICAÇÃO DA PESQUISA NO FORMATO ON-LINE

A etapa de pesquisa on-line teve como finalidade realizar a avaliação e o diagnóstico das competências profissionais da carreira de Analista de Comércio Exterior, bem como identificar as competências dos servidores participantes da pesquisa.

A pesquisa foi realizada por meio do *software* livre *Limesurvey* e teve início em abril de 2020, com uma campanha para a sua divulgação. A pesquisa foi apoiada pelo comitê da carreira e pela Associação dos Analistas de Comércio Exterior (AAEE), que realizou uma campanha promocional de sorteio de brindes para os respondentes.

Em resumo, os procedimentos adotados para obter maior participação dos ocupantes da carreira, basicamente, foram: a) acompanhamento mensal do número de respondentes; b) apoio do comitê da carreira e da AAEE na divulgação; e c) sorteio de brindes aos participantes da pesquisa.

4.4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A fim de atingir maior representatividade da pesquisa, foi realizado o cálculo de amostragem para definir o quantitativo mínimo de participantes na pesquisa. Em uma

amostra de 382 ACEs, seria representativo da carreira uma quantidade de 192 servidores (50,2%), considerando o Intervalo de Confiança de 95% e o erro amostral de 5%.

Participaram da pesquisa um total de 161 Analistas de Comércio Exterior, o que equivale a 42,1% dos ocupantes da carreira. Ressalta-se que esse quantitativo de participantes se refere aos servidores que responderam a todas as questões (100% da pesquisa).

Os dados coletados foram transpostos e analisados nos *softwares*: *Factor* – versão 10.3 (LORENZO-SEVA; FERRANDO, 2015), *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* - versão 20.0 e *Mplus* - versão 7.0 (MUTHÉN; MUTHÉN, 2012). As análises quantitativas dos dados abarcaram as análises descritivas e inferenciais.

As análises descritivas foram compostas por média, desvio padrão, mediana e percentual de respostas das competências profissionais em termos de importância, frequência e domínio, além das lacunas de competências para verificar a existência de necessidades de capacitação.

Já as análises inferenciais realizadas foram divididas em dois grupos, conforme descrito abaixo:

1) Análises fatorial confirmatória e de consistência interna para atestar a validade de construto da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.

2) Análises de variância (comparação entre grupos) para investigar a relação existente entre as competências profissionais e as características do perfil dos participantes.

A seguir serão apresentados conceitos, parâmetros e índices adotados que são importantes para uma melhor compreensão dos resultados obtidos por meio das análises inferenciais realizadas.

4.4.1. VALIDADE DE CONSTRUTO

A validade de construto refere-se à demonstração de que os itens que compõem o instrumento medem realmente aquilo que se propõem a medir, ou seja, indica se a representação comportamental do traço latente (construto) avaliado é legítima e adequada (ANASTASI e URBINA, 2000; PASQUALI, 2003). No caso do presente estudo, a validade de construto é necessária para assegurar que as competências que compõem a Escala avaliam

o que se pretende medir. Dessa forma, por meio dessa técnica é possível afirmar se a Escala de Competências é válida e precisa.

As evidências necessárias para esse tipo de validação são obtidas por meio de diversos testes estatísticos, que permitem estudos inter-relacionados com as variáveis medidas (competências). Para Pasquali (2003), a análise fatorial, a análise da consistência interna e a análise fatorial confirmatória são técnicas muito utilizadas para verificar a validade de construto.

A Análise Fatorial é uma técnica multivariada que tem como finalidade verificar quantos construtos são necessários para explicar as covariâncias (intercorrelações) dos itens, considerando o postulado de que um número menor de traços latentes é suficiente para explicar um número maior de variáveis observadas. Assim, diante de um instrumento com muitas variáveis, como no caso da Escala do ACE composta por muitas competências, é possível, por meio de análises dos inter-relacionamento entre elas, agrupá-las e reduzi-las de modo que possam ser descritas por um conjunto menor de categorias de conteúdo, chamado fatores (dimensões). Nesse sentido, um dos objetivos da análise fatorial é a parcimônia, que procurar definir o relacionamento entre as variáveis de modo simples, usando um número de fatores menor que o número original de variáveis do instrumento e com perda mínima de informação (HAIR et al., 2010; PASQUALI, 2003).

A Análise Fatorial Confirmatória é uma técnica multivariada que busca obter dados sobre a validade de construto de um instrumento, já que investiga se as variáveis observadas são explicadas por um traço latente comum (HAIR et al., 2010). Pode-se dizer que é uma técnica usada para testar a validade da estrutura interna de um instrumento, ou seja, se determinadas variáveis são representativas de suas dimensões, sendo que essa estrutura pode ser definida a partir da análise fatorial, da teoria ou mesmo por especialistas. Para Byrne (2010), a análise fatorial confirmatória demonstra validade de construto, quando um modelo (estrutura interna) é ajustado, isto é, revela bons índices. Assim, o modelo empírico é sustentado, indicando estabilidade e generabilidade na forma em que se apresenta.

A confiabilidade ou fidedignidade é a capacidade de reproduzir um resultado de forma consistente no tempo e no espaço ou a partir de amostras diferentes, indicando aspectos sobre coerência, precisão, estabilidade, equivalência e homogeneidade, ou seja, refere-se a quão estável, consistente e preciso é um instrumento (SOUZA; ALEXANDRE,

GUIRARDELLO, 2017). Um dos parâmetros para atestar a confiabilidade é a análise de consistência interna, que permite verificar a homogeneidade dos itens, isto é, se os itens estão avaliando um mesmo construto. Desse modo, se a estimativa de consistência interna for baixa, pode indicar que os itens medem construtos diferentes.

4.4.2. ANÁLISE FATORIAL

Para atestar a validade de construto da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE, ou seja, verificar se as competências que compõem a escala medem realmente o que se propõem a medir, foi aplicada a técnica multivariada de Análise Fatorial, utilizando tanto o programa SPSS - versão 20.0 quanto o *software Factor* – versão 10.3. Os resultados obtidos nas análises, em ambos os programas, demonstraram que essa técnica não era a mais adequada para atestar esse tipo de validade.

Diante disso, para aferir a validade de construto, optou-se por realizar a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Competências do ACE, utilizando a mesma estrutura interna da Escala de Competências do EPPGG.

4.4.3. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE foi feita, a partir do software *Mplus 7*, utilizando os seguintes parâmetros:

- a) estrutura interna da Escala do EPPGG formada por sete dimensões, a saber: Políticas Públicas; Governança; Assessoria Técnica; Gestão Governamental; Inovação; Gestão de Equipes; e Liderança.
- b) matriz de correlações policóricas como fonte de informação, tendo em vista ser a mais adequada para a análise de itens cuja escala de resposta apresenta nível categórico e/ou ordinal, como é o caso do referido instrumento;
- c) método dos mínimos quadrados ponderados robustos (WLSMV), indicado para tratamento de dados cuja normalidade multivariada não está assegurada;
- d) rotação oblíqua GEOMIN para estimar a correlação entre os fatores, quando aplicado ao modelo especificado (DAMÁSIO, 2012; KLINE, 2011; MUTHÉN E MUTHÉN, 1998-2012).

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória apresentam dois importantes índices a serem analisados: a saturação dos itens e os índices de ajuste.

A **saturação dos itens**, também conhecida como carga fatorial ou β , refere-se à correlação entre as variáveis (itens) e os fatores/dimensões especificados. Quanto maior a saturação do item, maior será a correlação com determinado fator, o que indica que melhor a variável representa o fator. O Quadro 2 contém a classificação adotada por Comrey e Lee (1992) para análise da saturação dos itens.

Quadro 2: Classificação da carga fatorial (β).

CARGA FATORIAL	CLASSIFICAÇÃO
$\beta \geq 0,71$	Excelente
$0,71 > \beta \geq 0,63$	Muito boa
$0,63 > \beta \geq 0,55$	Boa
$0,55 > \beta \geq 0,45$	Razoável
$0,45 > \beta \geq 0,32$	Pobre

Fonte: Comrey e Lee (1992).

O modelo especificado (sete dimensões) pode ser avaliado também em termos do **grau de ajuste** aos dados empíricos a partir de um modelo estrutural. Foram considerados os seguintes índices de ajuste: Índice de Ajuste Comparativo – CFI [valores $\geq 0,90$ indicam ajuste razoável]; Raiz do Erro Quadrático Médio Aproximado – RMSEA [valores $\leq 0,06$ indicam ajuste, com limite máximo aceitável de 0,08] (HAIR et al., 2010; KLINE, 2011).

4.4.4. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA

Para aferir a confiabilidade das dimensões estabelecidas para a Escala de Competências Profissionais do ACE por meio da análise de consistência interna, foram calculados e analisados os seguintes indicadores: Alfa de *Cronbach* (α); Correlação item-total (h^2); Confiabilidade Composta (CC); e Variância Média Extraída (VME).

O **Alfa de Cronbach (α)** é uma medida que avalia a magnitude em que os itens do instrumento estão correlacionados, ou seja, é a média da correlação entre os itens. Desse modo, quanto maior for o *alfa* obtido por um conjunto de itens, maior é o indício que esses itens compartilham um único conteúdo, ou seja, que avaliam o mesmo construto. O Quadro 3 apresenta a classificação definida por Cronbach e Shavelson (2004).

Quadro 3: Classificação do coeficiente Alfa de Cronbach (α).

ALFA DE CRONBACH	CLASSIFICAÇÃO
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Bom
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Aceitável
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Questionável
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Pobre
$0,5 > \alpha$	Inaceitável

Fonte: Cronbach e Shavelson (2004) e Kline (2000).

A **Correlação item-total** (h^2) mede o grau de pertencimento do item em seu respectivo fator, ou seja, o quanto o item faz parte de determinado fator por avaliar o mesmo construto. Esse índice é calculado por meio da análise de correlação entre o item e o fator, sendo que quanto mais próximo de 1, maior é o grau de pertencimento do item no fator e, assim, maior o indício de que o item e o fator avaliam o mesmo construto.

A **Confiabilidade Composta (CC)** também é um indicador de consistência interna dos itens que medem um mesmo fator, isto é, o quanto o conjunto de itens avaliam o mesmo fator. Em comparação ao tradicional índice *alfa* de Cronbach, essa análise é mais robusta às oscilações do número de itens ou participantes (CRONBACH; SAVELSON, 2004; HAIR et al., 2010; RAYKOV, 1997). Valores de $CC \geq 0,70$ indicam a confiabilidade do construto (RAYKOV, 1997; HAIR et al., 2010).

A **Variância Média Extraída (VME)** avalia como a variância nos itens é explicada pelo construto (fator), ou seja, estima o quanto os itens realmente convergem para um construto [validade convergente] (MALHOTA, 2012). Indicadores *VME* superiores a 0,50 indicam que a variância explicada pelo fator é maior que a variância explicada pelo erro de medição (FARRELL, 2010; FORNELL e LACKER, 1981; HAIR et al., 2010). Cabe explicar que a variância é uma medida de dispersão que aponta o quão distante cada valor de um conjunto de dados está do valor central (médio). Quanto menor é a variância, mais próximos os valores estão da média; porém, quanto maior a variância, mais os valores estão distantes da média.

4.4.5. ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Foram realizadas análises de variância, visando verificar se existem diferenças significativas entre os grupos ($p < 0,05$) que participaram do estudo em 2020 e as

competências profissionais dos ACEs. Nos casos em que a variável de caracterização da amostra tinha até dois grupos, foi utilizado o teste *t de Student*. Já naqueles casos em que havia três grupos ou mais, utilizou-se a ANOVA. Para compreender melhor eventuais diferenças identificadas, foram utilizados testes de homogeneidade de variância (teste de Levene) para verificar que tipo de análise *post hoc* era mais adequado para compreender melhor as diferenças significativas ($p < 0,05$) entre os grupos, conforme indicações da ANOVA. Nos casos em que foi observado padrão homoscedástico entre as variáveis em comparação (teste de Levene não significativo), utilizou-se o teste de comparações múltiplas das diferenças honestamente significativas de Tukey HSD. Por outro lado, nos casos em que a variância entre os grupos não foi homogênea, ou seja, padrão heteroscedástico (teste de Levene significativo), utilizou-se o teste de comparações Dunnett (DANCEY; REIDY, 2004; HAIR et al., 2010).

4.5. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A avaliação das competências profissionais da carreira de ACE foi feita, pelos respondentes da pesquisa on-line, em termos de importância, frequência e domínio. Com isso, foi possível identificar a existência ou não de necessidade de capacitação dessas competências, a partir de dois diagnósticos, a saber: a) relação importância e domínio; e b) cálculo dos *gaps* existentes por meio da fórmula proposta por Brandão (2012).

4.5.1. COMPARAÇÃO IMPORTÂNCIA VERSUS DOMÍNIO

A análise das competências dos ACEs pode ser feita por meio da relação existente entre a importância de determinada competência para o exercício da carreira e o domínio dessa competência apresentado pelo ocupante. Assim, quanto maior a importância e menor o domínio da competência avaliada, maior a lacuna (*gap*) de competência e, por conseguinte, maior a necessidade do ocupante em ser capacitado. Por outro lado, quanto menor a importância e maior o domínio da competência avaliada, menor a lacuna (*gap*) de competência existente e, assim, menor a necessidade de capacitação do ocupante. O Quadro 4 apresenta os possíveis diagnósticos advindos da relação entre importância e domínio, e as principais recomendações para cada um desses diagnósticos.

Quadro 4: Diagnóstico da relação entre importância e domínio e as principais recomendações.

IMPORTÂNCIA VERSUS DOMÍNIO	DIAGNÓSTICO	RECOMENDAÇÕES
<p>Maior importância com menor domínio</p>	<p>Gap expressivo no desenvolvimento da competência</p>	<p>Desenvolvimento de ações de capacitação, com vistas ao aperfeiçoamento da lacuna identificada. Recomenda-se, também, o empenho da área de Gestão de Pessoas no sentido de promover um sistema de gerenciamento de desempenho capaz de identificar as causas deste <i>gap</i>, estabelecendo, se possível, metas, indicadores e objetivos de desempenho que sejam motivadores ao pleno desenvolvimento do indivíduo.</p> <p>Ações individualizadas de acompanhamento ou suporte à aprendizagem também podem ser implementadas. O apoio do superior imediato no planejamento de desempenho do indivíduo também deve ser ressaltado como fator estratégico no seu desenvolvimento, além de orientações constantes e <i>feedbacks</i> frequentes.</p>
<p>Maior importância com maior domínio</p>	<p>Competência plenamente desenvolvida no indivíduo</p>	<p>Acompanhamento contínuo por parte da área de Gestão de Pessoas no sentido de prover novos desafios que visem ao desenvolvimento de novas competências relacionadas ao trabalho.</p>
<p>Menor importância com maior domínio</p>	<p>Ações emergenciais de capacitação não são recomendadas</p>	<p>O <i>gap</i> identificado deve ser trabalhado pela instituição apenas quando se tornar um entrave estratégico ao desenvolvimento organizacional.</p>
<p>Menor importância com menor domínio</p>	<p>Nenhuma necessidade de capacitação</p>	<p>O planejamento de ações de aprendizagem deve ser feito apenas se for estratégico à organização.</p>

Fonte: Moura et al. (2012).

4.5.2. CÁLCULO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

As lacunas (*gap*) de competências representam a diferença existente entre as competências atualmente presentes no servidor (domínio) e aquelas que deveriam existir (importância) para o desempenho em determinada carreira, sendo que essa lacuna pode indicar ou não a necessidade de capacitação.

No presente estudo, para a identificação das lacunas de competências, foi aplicada a fórmula proposta por Brandão (2012): $N = I (5-D)$, na qual N = necessidade de capacitação; I = importância média atribuída a cada competência; e D = domínio médio atribuído a cada competência. Assim, o “N” deve ser entendido como o grau de prioridade ou necessidade de capacitação, que indica a lacuna ou *gap* de cada competência avaliada, podendo variar de 0 a 20. O Quadro 5 apresenta a interpretação das lacunas de competência, conforme proposto por Brandão (2012).

Quadro 5: Interpretação das lacunas (*gaps*) de competências.

LACUNA DE COMPETÊNCIAS (<i>GAP</i>)	INTERPRETAÇÃO
$N \leq 5$	Pouca ou nenhuma necessidade de capacitação
$N > 5 \text{ e } \leq 12$	Média necessidade de capacitação
$N > 12$	Elevada necessidade de capacitação

Fonte: Brandão (2012).

Um aspecto importante que deve ser considerado na avaliação das lacunas de competências é que um eventual *gap* de competências não se encontra, necessariamente, no servidor, mas pode ter sido motivado por alguma razão presente no ambiente/contexto de trabalho. Por isso, os resultados obtidos devem sempre ser relativizados ao ambiente de atuação dos profissionais avaliados. A partir dos *gaps* de competências é possível definir estratégias para o desenvolvimento dos servidores de forma apropriada, a partir das reais necessidades identificadas.

5. RESULTADOS

Os resultados obtidos, a partir das análises dos dados coletados no estudo de Mapeamento de Competências da carreira de Analista de Comércio Exterior, serão apresentados na seguinte ordem:

- (1) Caracterização da amostra.
- (2) Caracterização da carreira.
- (3) Avaliação das Competências Profissionais.
- (4) Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais.
- (5) Análise de Validade de Construto da Escala de Competências Profissionais.
- (6) Avaliação das dimensões da Escala de Competências Profissionais.
- (7) Comparações entre grupos e as competências profissionais.
- (8) Ficha sumária do Perfil de Competências Profissionais da carreira de ACE.

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A descrição da amostra dos ACEs, que participaram da pesquisa, foi dividida em três partes, a saber: perfil sociodemográfico, perfil funcional e perfil profissional.

5.1.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS ACES

A amostra que fundamentou o estudo de Mapeamento de Competências da carreira de Analista de Comércio Exterior foi composta por 161 respondentes, sendo 113 (70,2%) do sexo masculino e 47 (29,2%) do sexo feminino, com idades variando de 30 a 73 anos (Média = 42,68 e Desvio padrão = 9,37). Quanto à escolaridade, 26 (16,1%) possuem mestrado e 22 (13,7%) têm doutorado, sendo que não havia esse dado para um pouco mais da metade dos participantes (N= 96; % = 59,6). Os demais dados sociodemográficos estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos ACEs (N=161).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Gênero			Faixa etária		
Masculino	113	70,2	De 30 a 36 anos	53	32,9
Feminino	47	29,2	De 37 a 41 anos	35	21,7
Em branco	1	0,6	De 42 a 49 anos	33	20,5
Total	161	100,0	De 50 a 73 anos	39	24,2
Escolaridade			Em branco	1	0,6
Graduação	12	7,5	Total	161	100,0
Especialização	22	13,7	<i>Média</i>	42,68	
Mestrado	26	16,1	<i>Desvio padrão</i>	9,37	
Doutorado	5	3,1	<i>Mínimo</i>	30	
Em branco	96	59,6	<i>Máximo</i>	73	
Total	161	100,0			

Nota: N (Número de respostas); % (Percentual de respostas).

5.1.2. PERFIL FUNCIONAL DOS ACES

A Tabela 2 contém os dados sobre o perfil funcional dos ACEs que participaram da pesquisa. Observa-se que o tempo de serviço na carreira é em média 11,13 anos (Desvio Padrão = 5,75), variando de 3 a 21 anos. Quanto à situação do vínculo atual, 150 (93,2%) ACEs estão ativos na carreira. Em relação ao tipo de classe, nota-se que 77 (47,8%) servidores pertencem à classe especial (S) e 56 (34,8%) estão na classe B. No que se refere à previsão para a aposentadoria, os ACEs têm em média de 15,59 anos (Desvio Padrão = 8,41) para se aposentarem, com variação de menos de 1 ano a 30 anos. Os demais dados funcionais estão disponíveis na Tabela 2.

Tabela 2: Perfil funcional dos ACEs (N=161).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Situação Atual do vínculo			Classe		
Ativo na carreira	150	93,2	B	56	34,8
Aposentado	10	6,2	C	27	16,8
Em branco	1	0,6	S	77	47,8
Total	161	100,0	Em branco	1	0,6
Tempo de serviço na carreira			Previsão de aposentadoria		
3 a 6 anos	40	24,8	Menos de 1 ano a 10 anos	41	25,5
7 anos	51	31,7	11 a 17 anos	39	24,2
8 a 17 anos	39	24,2	18 a 21 anos	33	20,5
18 a 21 anos	30	18,6	22 a 30 anos	37	23,0
Em branco	1	0,6	Em branco	11	6,8
Total	161	100,0	Total	161	100,0
<i>Média</i>	11,13		<i>Média</i>	15,59	
<i>Desvio padrão</i>	5,75		<i>Desvio padrão</i>	8,41	
<i>Mínimo</i>	3		<i>Mínimo</i>	0	
<i>Máximo</i>	21		<i>Máximo</i>	30	

Nota: N (Número de respostas); % (Percentual de respostas).

5.1.3. PERFIL PROFISSIONAL DOS ACES

Na Tabela 3 é possível notar que, atualmente, 102 (63,4%) ACEs não exercem cargo ou função comissionada, enquanto 58 (36,0%) possuem DAS. Dentre os ACEs com DAS, os níveis 4 e 3 são os mais exercidos (13,7% e 9,9% respectivamente), assim como 31 (19,3%) estão exercendo há menos de um ano a função ou o cargo comissionado (Média = 0,48; Desvio padrão = 0,54). Quanto ao tipo de movimentação, 138 (85,7%) ACEs estão em exercício no Ministério da Economia. Os demais dados profissionais estão contidos na Tabela 3.

Tabela 3: Função ou cargo comissionado e movimentação dos ACEs (N=161).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Função ou cargo comissionado?			Nível/ tipo de função ou cargo comissionado		
Não	102	63,4	DAS 2	14	8,7
Sim	58	36,0	DAS 3	16	9,9
Em branco	1	0,6	DAS 4	22	13,7
Total	161	100,0	DAS 5	6	3,7
Tempo na função ou cargo comissionado atual			Em branco	102	63,8
Menos de 1 ano	31	19,3	Total	161	100,0
1 ano	26	16,1	Tipo de movimentação		
2 anos	1	0,6	Cedido	7	4,3
Em branco	103	64,0	Exercício no ME	138	85,7
Total	161	100,0	Exercício provisório	1	0,6
<i>Média</i>	<i>0,48</i>		Licença	1	0,6
<i>Desvio Padrão</i>	<i>0,54</i>		Requisitado	12	7,5
<i>Mínimo</i>	<i>0</i>		Afastado	1	0,6
<i>Máximo</i>	<i>2</i>		Em branco	1	0,6
			Total	161	100,0

Com relação à alocação atual dos ACEs, que participaram da pesquisa, nota-se, na Tabela 4, que 157 (97,5%) estão alocados no poder Executivo Federal e 153 (95,0%) estão lotados na região Centro Oeste, especificamente, em Brasília. No que se refere ao Órgão ou Entidade em que os ACEs estão lotados, verifica-se que a maior quantidade de alocação dos servidores está no Ministério da Economia (N = 142; % = 88,2), e que o tempo de serviço no Órgão é em média 8,87 anos (Desvio Padrão = 5,76), variando de menos de 1 ano a 21 anos. Os demais dados profissionais estão contidos na Tabela 4.

Tabela 4: Alocação atual dos ACEs (N=161).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Poder/Esfera de alocação			Unidade da Federação do Órgão ou entidade atual		
Executivo Federal	157	97,5	Brasília	153	95,0
Legislativo Federal	1	0,6	Porto Alegre	2	1,2
Órgãos independentes	2	1,2	Rio de Janeiro	2	1,2
Em branco	1	0,6	São Paulo	1	0,6
Total	161	100,0	Vitória da Conquista	1	0,6
Órgão ou Entidade de alocação			Alocação no exterior	1	0,6
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	2	1,2	Em branco	1	0,6
Ministério da Defesa	2	1,2	Total	161	100,0
Ministério da Economia	142	88,2	Região		
Ministério da Educação	1	0,6	Centro-oeste	153	95,0
Ministério da Justiça e Segurança Pública	4	2,5	Nordeste	1	0,6
Novo Banco de Desenvolvimento	1	0,6	Sul	2	1,2
Controladoria-Geral da União	2	1,2	Sudeste	3	1,9
Câmara dos Deputados	1	0,6	Residência no Exterior	1	0,6
Defensoria Pública da União	1	0,6	Em branco	1	0,6
Presidência da República	4	2,5	Total	161	100,0
Em branco	1	0,6	Tempo de serviço no Órgão		
Total	161	100,0	Menos de 1 ano a 6 anos	56	34,8
			7 anos	45	28,0
			8 a 16 anos	13	8,1
			17 a 21 anos	35	21,7
			Em branco	12	7,5
			Total	161	100,0
			<i>Média</i>	8,87	
			<i>Desvio padrão</i>	5,76	
			<i>Mínimo</i>	0	
			<i>Máximo</i>	21	

Nota: N (Número de respostas); % (Percentual de respostas).

A Tabela 5 apresenta as áreas de atuação dos ACEs nos Órgãos ou Entidades em que estão lotados. Essa parte contou com as respostas de 54 participantes apenas. É possível notar uma maior quantidade de servidores trabalhando com: Indústria, comércio e serviços (N = 51, % = 32); Políticas Públicas (N = 36, % = 22); Desenvolvimento Econômico (N = 25, % = 16); Assessoria Internacional (N = 17, % = 11); e Relações Exteriores (N = 15, % = 9). Os demais dados profissionais estão disponíveis na Tabela 5.

Tabela 5: Área de atuação dos ACES (N=54).

ÁREA DE ATUAÇÃO	N	%
Indústria, Comércio e Serviços	51	32%
Políticas Públicas	36	22%
Desenvolvimento Econômico	25	16%
Assessoria Internacional	17	11%
Relações Exteriores	15	9%
Assessoramento de Dirigentes	12	7%
Ciência, Tecnologia e Inovação	12	7%
Gestão de Projetos	12	7%
Planejamento Estratégico ou Setorial	11	7%
Aperfeiçoamento da Gestão Pública	10	6%
Tecnologia da Informação e da Comunicação	9	6%
Gestão da Informação e do Conhecimento	8	5%
Gestão de Processos	8	5%
Desenvolvimento Regional e Territorial	6	4%
Assessoria Jurídica	5	3%
Educação	5	3%
Orçamento e Finanças	5	3%
Assessoria Parlamentar	4	2%
Agropecuária	3	2%
Apoio Administrativo	3	2%
Controle Interno	3	2%
Gestão de Pessoas	3	2%
Corregedoria	2	1%
Energia e Mineração	2	1%
Logística	2	1%
Trabalho	2	1%
Turismo	2	1%
Assessoria de Comunicação	1	1%
Convênios	1	1%
Habitação e Saneamento	1	1%
Meio Ambiente	1	1%
Transporte	1	1%

Nota: N (Número de respostas); % (Percentual de respostas).

A Tabela 6 mostra as áreas de conhecimentos que os ACES relataram possuir. Essa parte teve a participação de 66 servidores, que podiam marcar mais de um tipo de conhecimento. Devido à diversidade dos dados, os conhecimentos foram agrupados em grandes áreas. Assim, um participante pode ter apresentado mais de um conhecimento em determinada área. É possível notar que os ACES, participantes da pesquisa, detêm um maior número de conhecimentos nas seguintes áreas: Economia e Finanças (N = 72); Mercadologia,

Comércio e Indústria (N = 58); Política e Comércio Internacionais (N = 49); Direito (N = 34); e Administração Pública (N = 20). Os demais dados profissionais estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6: Área de conhecimento dos ACES (N=66).

ÁREA DE CONHECIMENTO	N
Economia e Finanças	72
Mercadologia, Comércio e Indústria	58
Política e Comércio Internacionais	49
Direito	34
Administração Pública	20
Ciências Humanas	19
Ciências Exatas e da Terra	12
Ciência da Informação e Comunicação	9
Ciência, Tecnologia e Inovação	8
Ciências Sociais	5
Engenharia	4
Desenvolvimento Organizacional	3
Ciências Ambientais e Agrárias	2
Cultura	1

Nota: N (Número de respostas).

A Tabela 7 contém as aptidões que os ACES afirmaram possuir. Essa parte contou com a participação de 43 respondentes somente. Verifica-se um maior número de servidores que possuem as seguintes aptidões: Capacidade de Análise (N = 36, % = 22); Proatividade (N = 30, % = 19); Trabalho em Equipe (N = 27, % = 17); Capacidade de Síntese (N = 25, % = 16); e Articulação (N = 22, % = 14). Os demais dados profissionais estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7: Aptidões dos ACES (N=43).

APTIDÃO	N	%
Capacidade de análise	36	22%
Proatividade	30	19%
Trabalho em equipe	27	17%
Capacidade de síntese	25	16%
Articulação	22	14%
Flexibilidade	20	12%
Liderança	16	10%
Redação	16	10%
Tomada de decisões	16	10%
Relacionamento interpessoal	14	9%
Resiliência	14	9%
Visão sistêmica	15	9%
Comunicação	13	8%
Raciocínio lógico	13	8%
Negociação	11	7%
Criatividade	9	6%
Gestão do tempo	8	5%
Escuta ativa	6	4%
Gestão de conflitos	6	4%
Oratória	6	4%
Bom senso	1	1%

Nota: N (Número de respostas); % (Percentual de respostas).

5.2. CARACTERIZAÇÃO DA CARREIRA

Para melhor compreensão dos resultados das análises realizadas, a seguir, serão apresentadas as competências profissionais estabelecidas para a carreira de Analista de Comércio Exterior. Como explicado anteriormente, essas competências foram mapeadas para a carreira de Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, e transpostas para a carreira de ACE, por serem carreiras com possibilidade futura de unificação.

5.2.1. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA

A Escala de Competências Profissionais da carreira de Analista de Comércio Exterior foi composta por 58 competências consideradas necessárias ao bom desempenho na carreira. Cabe ressaltar que essas competências foram elaboradas sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, de comportamentos objetivos e observáveis no ambiente de trabalho.

- 1. Análise situacional:** realiza diagnóstico da situação, com a utilização de métodos e técnicas de análise, para caracterizar o problema a ser enfrentado.
- 2. Agenda *setting*:** propõe questões relevantes sobre políticas públicas e ações governamentais, de acordo com as demandas da sociedade, para influenciar a agenda política.
- 3. Formulação de políticas públicas:** formula políticas públicas, com base em evidências, análise de cenários, mapeamento dos atores, diretrizes e agenda de governo, a fim de melhor atender às necessidades da população.
- 4. Planejamento de políticas públicas:** elabora planos, programas, projetos e ações, de acordo com a agenda governamental e o diálogo com os diversos atores, para orientar a execução das políticas públicas.
- 5. Desenho de governança:** desenha o arranjo de governança - instituições, atores, processos, recursos e instrumentos - necessário para o alcance de resultados almejados.
- 6. Formulação de indicadores:** formula indicadores claros, mensuráveis e sensíveis às ações executadas, permitindo medir o alcance de metas e objetivos.
- 7. Elaboração de atos normativos:** elabora atos normativos de acordo com as normas técnicas e os parâmetros legais requeridos.
- 8. Articulação institucional:** articula instituições, redes e atores, incluindo usuários e beneficiários, envolvidos em políticas, serviços ou ações governamentais, observando competências técnicas e institucionais, de forma a promover sua efetividade.
- 9. Monitoramento:** monitora a execução das políticas públicas ou das ações governamentais, conforme as estratégias definidas, a fim de reorientar a sua implementação.
- 10. Gestão orçamentária e financeira:** gerencia a execução orçamentária e financeira das políticas públicas, planos, programas e ações governamentais, considerando os objetivos, as metas e os indicadores definidos.
- 11. Avaliação de políticas públicas:** avalia processos, resultados e impactos de políticas públicas, programas, planos e ações governamentais, considerando os objetivos e metas inicialmente propostos e a opinião dos usuários, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados.
- 12. Integração de políticas públicas:** utiliza conhecimentos das diversas áreas de atuação, de forma integrada, a fim de disseminar boas práticas e abordagens inovadoras nas políticas públicas e ações governamentais.
- 13. Estratégia de comunicação:** elabora estratégias de comunicação necessárias à implementação das políticas públicas, programas, planos e ações governamentais, considerando sua finalidade e o público alvo.
- 14. *Accountability*:** presta esclarecimentos, de forma clara e fundamentada, aos controles interno e externo, aos poderes Legislativo e Judiciário e à sociedade.
- 15. Melhorias no regime regulatório:** propõe alternativas para o melhor funcionamento de setores regulados, considerando o monitoramento e a avaliação das normas existentes e as políticas públicas pertinentes.
- 16. Planejamento estratégico:** elabora o planejamento estratégico da organização e seu desdobramento em planos, programas e ações, conforme métodos de gestão estratégica.
- 17. Gestão de equipes:** coordena equipes, com base nas competências individuais e nos planos, programas e ações estratégicos, visando o cumprimento dos objetivos institucionais.
- 18. *Empowerment*:** delega responsabilidades aos membros da equipe em aspectos relevantes do trabalho, esclarecendo expectativas quanto aos resultados esperados, a fim de promover maior participação e comprometimento no alcance dos objetivos institucionais.
- 19. Avaliação de desempenho:** avalia o desempenho da equipe, com base nos objetivos e metas propostos e nos resultados obtidos.
- 20. *Coaching*:** fornece orientação profissional a partir da avaliação de necessidades e capacidades da equipe, e da identificação de oportunidades de desenvolvimento.

- 21. Cooperação:** desenvolve ações que promovam a cooperação entre os membros da equipe, visando o alcance das metas e resultados organizacionais.
- 22. Motivação:** incentiva os membros da equipe de acordo com características e motivações individuais, a fim de melhorar o desempenho e satisfação no trabalho.
- 23. Feedback:** fornece *feedback* de forma impessoal, assertiva e orientada ao aprimoramento profissional e ao alcance de resultados, baseado em fatos e dados.
- 24. Escuta ativa:** ouve atentamente o outro, considerando o contexto, a fim de promover uma comunicação efetiva.
- 25. Gestão da mudança:** gerencia processos de mudança, utilizando métodos e técnicas apropriados, a fim de facilitar sua implementação, aceitação e transição eficiente.
- 26. Gestão de crises:** gerencia crises, utilizando métodos e técnicas adequados à situação, a fim de buscar soluções apropriadas e minimizar danos.
- 27. Gestão de riscos:** gerencia riscos de acordo com o plano de enfrentamento e os impactos mensurados, com objetivo de preveni-los, mitigá-los ou eliminá-los.
- 28. Gestão de projetos:** gerencia projetos de acordo com as estratégias e diretrizes organizacionais, a legislação pertinente e as boas práticas de gestão.
- 29. Gestão de processos:** gerencia processos de trabalho, por meio da aplicação de métodos e técnicas, buscando a otimização do desempenho institucional.
- 30. Gestão de convênios e parcerias:** gerencia convênios e parcerias, observando os princípios da impessoalidade, legalidade e economicidade, a fim de alcançar os objetivos definidos e os resultados esperados.
- 31. Gestão de contratos e aquisições:** gerencia contratos e aquisições, observando os princípios da impessoalidade, legalidade e economicidade, de forma a alcançar os objetivos definidos e resultados esperados ou a aumentar a eficiência logística da instituição.
- 32. Gestão do conhecimento:** aplica métodos e técnicas de gestão do conhecimento para preservar a memória institucional e fomentar o aprendizado organizacional.
- 33. Produção de conteúdos técnicos:** produz conteúdos técnicos para publicação, a partir dos resultados obtidos na implementação e avaliação de políticas públicas, visando à transparência, ao controle social e ao aperfeiçoamento institucional.
- 34. Análise de dados:** aplica métodos e técnicas de análise e cruzamento de dados, a fim de subsidiar o aperfeiçoamento do monitoramento e da avaliação de políticas públicas.
- 35. Elaboração de documentos técnicos:** elabora documentos técnicos, de forma clara e fundamentada, com linguagem adequada ao público destinatário, observando orientações ou normativos pertinentes.
- 36. Assessoramento:** elabora recomendações tecnicamente embasadas, a partir da análise crítica de dados e informações, explicitando oportunidades e riscos inerentes às alternativas, a fim de subsidiar a tomada de decisão.
- 37. Representação institucional:** representa o órgão ou entidade de exercício em atividades designadas pela autoridade superior, utilizando-se de conhecimentos técnicos, institucionais e políticos.
- 38. Transversalidade:** transita em diferentes setores do governo e etapas do ciclo de gestão, combinando interesses institucionais e competências individuais, com vistas ao desenvolvimento profissional e à melhoria da atuação governamental.
- 39. Prospecção de inovações:** identifica inovações, tendências e tecnologias relacionadas à agenda estratégica do órgão, visando a melhoria da gestão governamental e dos serviços públicos.
- 40. Inovação:** desenvolve soluções inovadoras relacionadas às políticas, planos e programas, a fim de contribuir para o alcance de resultados e para a melhoria da gestão governamental e dos serviços públicos.

- 41. Testagem de inovações:** desenvolve pilotos e protótipos de novas práticas, a fim de minimizar riscos no aperfeiçoamento e na modernização dos serviços públicos.
- 42. Análise de conjuntura:** identifica riscos e oportunidades concretos que possam afetar o desempenho organizacional, a partir da análise de conjunturas econômica, social, política e administrativa.
- 43. Resolução criativa de problemas:** resolve problemas de forma criativa, utilizando métodos e técnicas que considerem como pensam e agem os usuários.
- 44. Posicionamentos baseados em evidências:** fundamenta posicionamentos com base em dados e evidências e na análise da situação.
- 45. Compliance:** promove *compliance* institucional, observando as boas práticas internacionais e os normativos de controle interno e externo.
- 46. Benchmarking:** busca melhores práticas, a fim de definir métodos e técnicas que possam contribuir para melhoria da gestão das políticas e ações governamentais.
- 47. Networking:** estabelece redes de relacionamento profissional, intra e extra governamental, por meio do compartilhamento de informações e da cooperação, a fim de melhorar o desenvolvimento individual e o desempenho institucional.
- 48. Comunicação individual:** comunica-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco.
- 49. Capacidade de decisão:** toma decisões tempestivas, com base na análise de prós, contras e possíveis consequências, visando definir o melhor plano de ação e a solução mais apropriada.
- 50. Trabalho em equipe:** interage ativamente e de maneira cooperativa com os membros da equipe e do setor, promovendo esforços coletivos para viabilizar a realização de determinada atribuição.
- 51. Mediação de conflito:** medeia conflitos, conforme a análise da situação e dos pontos críticos envolvidos, a fim de buscar soluções apropriadas e o alcance dos resultados.
- 52. Inteligência emocional:** controla suas emoções de forma adequada a cada situação, visando lidar com conflitos de forma positiva e manter o equilíbrio emocional.
- 53. Negociação:** negocia por meio da argumentação clara e assertiva, considerando os interesses divergentes, a fim de buscar soluções viáveis e o alcance do melhor resultado.
- 54. Relacionamento interpessoal:** relaciona-se de maneira cordial e empática, respeitando as divergências de ideias, posicionamentos, percepções e valores.
- 55. Resiliência:** adapta-se a situações adversas e de pressão, de forma adequada e profissional.
- 56. Proatividade:** antecipa-se a cenários futuros, visando buscar soluções para problemas ou conflitos.
- 57. Autodesenvolvimento:** busca oportunidades de desenvolvimento e capacitação, a partir de suas aspirações profissionais e necessidades da Administração Pública.
- 58. Atualização tecnológica:** utiliza ferramentas tecnológicas atualizadas que melhorem o seu desempenho profissional.

5.3. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Com o objetivo de realizar um diagnóstico das competências profissionais estabelecidas para o Analista de Comércio Exterior, foi solicitado aos participantes da pesquisa on-line que avaliassem cada competência conforme o grau de importância para a carreira; a frequência de utilização no contexto de trabalho; e o domínio percebido, a partir das orientações contidas a seguir.

❖ Para avaliar o grau de importância, o respondente deveria indicar o quanto a competência era relevante para o exercício da carreira, utilizando uma escala composta por cinco pontos: 1 = nenhuma importância; 2 = pouca importância; 3 = média importância; 4 = alta importância; e 5 = extrema importância.

❖ Para avaliar a frequência, o respondente deveria indicar a periodicidade de utilização da competência no seu contexto de trabalho, por meio de uma escala de cinco pontos: 1 = nunca (não utiliza a competência no ambiente de trabalho); 2 = raramente; 3 = eventualmente; 4 = frequentemente; e 5 = sempre.

❖ Para avaliar o grau de domínio, o respondente deveria indicar a sua própria *expertise* e qualidade na aplicação da competência, utilizando uma escala de cinco pontos: 1 = não tenho domínio da competência; 2 = tenho pouco domínio da competência; 3 = tenho médio domínio da competência; 4 = tenho alto domínio da competência; e 5 = tenho domínio completo da competência.

Os resultados obtidos na avaliação das competências profissionais, que estão apresentados nos próximos tópicos, podem ser analisados a partir das orientações contidas no Quadro 6.

Quadro 6: Interpretação dos resultados da avaliação de competências.

<p>MAIORES MÉDIAS</p>	<p>Quanto maior a média alcançada em termos de importância, frequência e domínio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior a importância da competência para a execução das atribuições da carreira. ✓ Maior a sua utilização no ambiente de trabalho. ✓ Maior é o repertório da competência, ou seja, maior o grau de propriedade e de qualidade na aplicação da competência durante o exercício da carreira.
<p>MENORES MÉDIAS</p>	<p>Quanto menor a média alcançada em termos de importância, frequência e domínio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor é a importância da competência para o desempenho na carreira ✓ Menor é a sua utilização no ambiente de trabalho e o repertório da competência, ou seja, menor o grau de propriedade e de aplicação da competência durante a execução das atribuições da carreira.
<p>IMPORTÂNCIA VERSUS FREQUÊNCIA VERSUS DOMÍNIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competências profissionais consideradas como de alta importância e frequência de utilização e de baixo domínio, apontam necessidade prioritária de ações de capacitação. ✓ Competências consideradas pouco importantes e frequentes e de alto domínio, indicam uma baixa necessidade de capacitação.

Fonte: Autores (2020).

5.3.1. IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 8 apresenta a avaliação da importância das 58 competências profissionais estabelecidas para a carreira de Analista de Comércio Exterior. É possível observar que uma das competências consideradas mais importantes para o desempenho da carreira foi **“Assessoramento: elabora recomendações tecnicamente embasadas, a partir da análise crítica de dados e informações, explicitando oportunidades e riscos inerentes às alternativas, a fim de subsidiar a tomada de decisão”**. Por outro lado, a competência **“Gestão de contratos e aquisições: gerencia contratos e aquisições, observando os princípios da impessoalidade, legalidade e economicidade, de forma a alcançar os objetivos definidos e resultados esperados ou a aumentar a eficiência logística da instituição”** foi considerada como uma das de menor importância para a carreira.

Pode-se notar também que as competências com maiores médias, consideradas mais importantes, são as necessárias para executar as atividades fim da carreira, ao passo que as menos importantes estão relacionadas a atividades meio. Os demais resultados estão contidos na Tabela 8.

Tabela 8: Descrição da importância das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.

COMPETÊNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	NENHUMA	POUCA	MÉDIA	ALTA	EXTREMA
36. Assessoramento	4,81	0,47	5,00	0%	1%	1%	15%	83%
54. Relacionamento interpessoal	4,77	0,52	5,00	0%	1%	2%	16%	81%
48. Comunicação individual	4,76	0,52	5,00	0%	1%	2%	17%	80%
44. Posicionamentos baseados em evidências	4,76	0,55	5,00	0%	1%	4%	15%	81%
37. Representação institucional	4,75	0,55	5,00	0%	1%	2%	17%	80%
35. Elaboração de documentos técnicos	4,71	0,60	5,00	0%	1%	4%	18%	77%
53. Negociação	4,70	0,56	5,00	0%	1%	3%	22%	75%
55. Resiliência	4,70	0,56	5,00	0%	1%	3%	22%	75%
50. Trabalho em equipe	4,70	0,62	5,00	0%	1%	5%	17%	77%
2. Agenda setting	4,68	0,57	5,00	1%	0%	2%	25%	72%
4. Planejamento de políticas públicas	4,68	0,62	5,00	1%	1%	2%	23%	73%
49. Capacidade de decisão	4,67	0,63	5,00	0%	1%	5%	19%	75%
57. Autodesenvolvimento	4,67	0,63	5,00	0%	1%	7%	17%	75%
3. Formulação de políticas públicas	4,66	0,64	5,00	1%	1%	4%	22%	73%
52. Inteligência emocional	4,65	0,62	5,00	0%	1%	4%	24%	71%
24. Escuta ativa	4,65	0,64	5,00	0%	1%	7%	20%	73%
8. Articulação institucional	4,65	0,67	5,00	0%	2%	6%	18%	75%

38. Transversalidade	4,65	0,71	5,00	1%	2%	4%	19%	75%
12. Integração de políticas públicas	4,64	0,65	5,00	0%	1%	6%	21%	72%
58. Atualização tecnológica	4,61	0,64	5,00	0%	1%	7%	24%	69%
56. Proatividade	4,61	0,65	5,00	0%	1%	7%	22%	70%
1. Análise situacional	4,61	0,67	5,00	0%	1%	7%	21%	71%
9. Monitoramento	4,60	0,70	5,00	1%	2%	3%	26%	68%
17. Gestão de equipes	4,58	0,66	5,00	0%	1%	7%	25%	67%
18. Empowerment	4,58	0,67	5,00	0%	1%	6%	25%	67%
47. Networking	4,58	0,69	5,00	0%	2%	6%	25%	68%
46. Benchmarking	4,57	0,72	5,00	1%	2%	4%	27%	66%
7. Elaboração de atos normativos	4,55	0,69	5,00	0%	2%	6%	28%	65%
6. Formulação de indicadores	4,54	0,78	5,00	1%	1%	7%	24%	67%
45. Compliance	4,53	0,81	5,00	1%	3%	7%	20%	68%
40. Inovação	4,52	0,74	5,00	0%	2%	9%	24%	65%
28. Gestão de projetos	4,52	0,76	5,00	1%	2%	7%	27%	64%
11. Avaliação de políticas públicas	4,52	0,78	5,00	0%	4%	7%	23%	66%
34. Análise de dados	4,51	0,74	5,00	1%	1%	6%	31%	61%
43. Resolução criativa de problemas	4,48	0,77	5,00	1%	2%	6%	30%	61%
51. Mediação de conflito	4,48	0,78	5,00	1%	2%	9%	26%	63%
39. Prospecção de inovações	4,47	0,87	5,00	2%	2%	7%	24%	65%
22. Motivação	4,46	0,71	5,00	0%	1%	9%	33%	57%
5. Desenho de governança	4,46	0,80	5,00	1%	2%	8%	28%	61%
19. Avaliação de desempenho	4,44	0,75	5,00	1%	1%	10%	32%	57%
21. Cooperação	4,43	0,74	5,00	0%	1%	11%	30%	57%
26. Gestão de crises	4,43	0,76	5,00	0%	2%	9%	32%	57%
42. Análise de conjuntura	4,43	0,80	5,00	0%	3%	11%	26%	60%
23. Feedback	4,42	0,77	5,00	0%	2%	10%	30%	57%
29. Gestão de processos	4,40	0,80	5,00	0%	2%	14%	26%	58%
14. Accountability	4,40	0,89	5,00	1%	2%	12%	23%	61%
33. Produção de conteúdos técnicos	4,40	0,90	5,00	1%	3%	11%	24%	61%
27. Gestão de riscos	4,39	0,79	5,00	0%	4%	8%	34%	55%
32. Gestão do conhecimento	4,34	0,86	5,00	0%	3%	16%	25%	56%
25. Gestão da mudança	4,31	0,89	5,00	1%	2%	14%	29%	53%
41. Testagem de inovações	4,29	0,83	4,00	1%	2%	13%	35%	49%
20. Coaching	4,22	0,96	5,00	1%	4%	17%	26%	52%
13. Estratégia de comunicação	4,20	0,95	4,00	0%	8%	12%	30%	49%
16. Planejamento estratégico	4,18	0,94	4,00	1%	5%	14%	34%	46%
15. Melhorias no regime regulatório	4,18	0,97	4,00	1%	7%	14%	30%	48%
30. Gestão de convênios e parcerias	4,07	1,07	4,00	2%	7%	18%	26%	47%
10. Gestão orçamentária e financeira	3,89	1,11	4,00	2%	10%	22%	27%	39%
31. Gestão de contratos e aquisições	3,55	1,35	4,00	10%	14%	22%	19%	35%

O Gráfico 1 apresenta a avaliação das competências profissionais da carreira de ACE em termos de importância, ordenada pela média.

IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

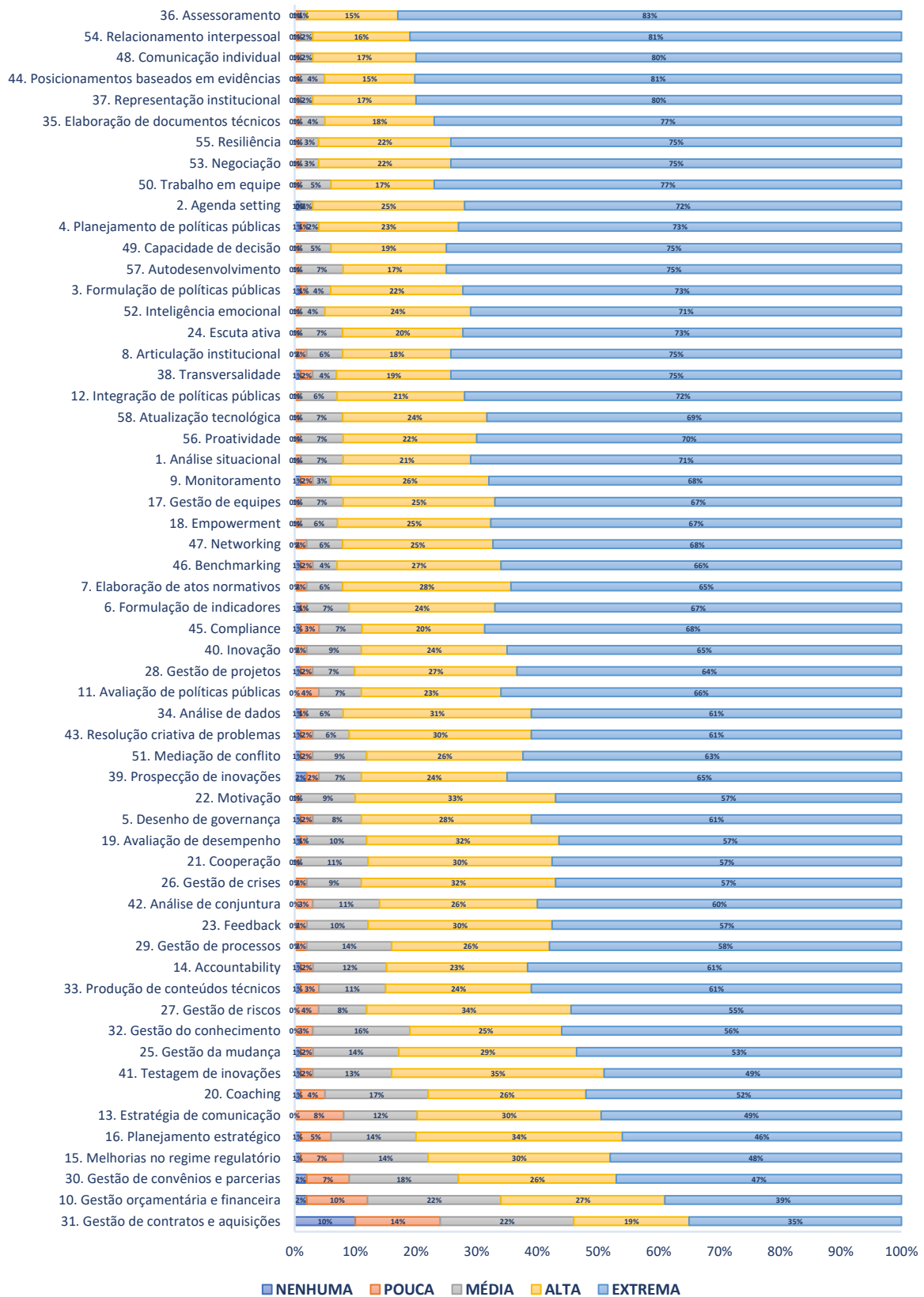


Gráfico 1: Distribuição da avaliação de importância das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.

Foi estabelecida uma classificação das competências profissionais, em termos de importância para a carreira de ACE, com base na mediana. É possível constatar que a maioria das competências profissionais (87,9%) foi considerada como de extrema importância para o desempenho na carreira, conforme a avaliação dos participantes, sendo apenas 7 (12,1%) competências classificadas como de alta importância para a carreira em questão.

Quadro 7: Classificação das competências profissionais em termos de importância.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE IMPORTÂNCIA EXTREMA (MEDIANA = 5,00)
36. Assessoramento
54. Relacionamento interpessoal
48. Comunicação individual
44. Posicionamentos baseados em evidências
37. Representação institucional
35. Elaboração de documentos técnicos
53. Negociação
55. Resiliência
50. Trabalho em equipe
2. Agenda setting
4. Planejamento de políticas públicas
49. Capacidade de decisão
57. Autodesenvolvimento
3. Formulação de políticas públicas
52. Inteligência emocional
24. Escuta ativa
8. Articulação institucional
38. Transversalidade
12. Integração de políticas públicas
58. Atualização tecnológica
56. Proatividade
1. Análise situacional
9. Monitoramento
17. Gestão de equipes
18. Empowerment
47. Networking
46. Benchmarking
7. Elaboração de atos normativos
6. Formulação de indicadores
45. Compliance
40. Inovação
28. Gestão de projetos
11. Avaliação de políticas públicas
34. Análise de dados
43. Resolução criativa de problemas
51. Mediação de conflito
39. Prospecção de inovações
22. Motivação
5. Desenho de governança
19. Avaliação de desempenho
21. Cooperação
26. Gestão de crises
42. Análise de conjuntura

- 23. Feedback
- 29. Gestão de processos
- 14. Accountability
- 33. Produção de conteúdos técnicos
- 27. Gestão de riscos
- 32. Gestão do conhecimento
- 25. Gestão da mudança
- 20. Coaching

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE IMPORTÂNCIA ALTA (MEDIANA = 4,00)

- 41. Testagem de inovações
- 13. Estratégia de comunicação
- 16. Planejamento estratégico
- 15. Melhorias no regime regulatório
- 30. Gestão de convênios e parcerias
- 10. Gestão orçamentária e financeira
- 31. Gestão de contratos e aquisições

5.3.2. FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 9 apresenta a avaliação da frequência com que os ACEs utilizam, em seu contexto de trabalho, as 58 competências profissionais necessárias ao desempenho na carreira. Nota-se que a competência que os participantes relataram utilizar com maior frequência foi **“Relacionamento interpessoal: relaciona-se de maneira cordial e empática, respeitando a divergências de ideias, posicionamentos, percepções e valores”**. Já a competência **“Gestão de contratos e aquisições: gerencia contratos e aquisições, observando os princípios da impessoalidade, legalidade e economicidade, de forma a alcançar os objetivos definidos e resultados esperados ou a aumentar a eficiência logística da instituição”** foi considerada como uma das menos utilizadas pelos ACEs.

Além disso, é possível observar que as respostas dos ACEs são bastante variadas em termos de frequência de aplicação das competências, isso pode estar relacionado diretamente com as demandas e as atribuições exigidas no contexto de trabalho, o que pode exigir a aplicação maior de determinadas competências em detrimento de outras. De forma geral, pode-se dizer que as competências mais utilizadas no ambiente de trabalho podem estar relacionadas às atribuições mais executadas pelos participantes, do mesmo modo que as competências menos frequentes podem ser associadas às atribuições menos realizadas. Os resultados estão contidos na Tabela 9

Tabela 9: Descrição da frequência das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.

COMPETÊNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	NUNCA	RARA-MENTE	EVENTUAL-MENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
54. Relacionamento interpessoal	4,62	0,59	5,00	0%	1%	4%	29%	67%
48. Comunicação individual	4,33	0,80	5,00	1%	1%	13%	35%	50%
50. Trabalho em equipe	4,27	0,91	5,00	2%	2%	12%	33%	50%
35. Elaboração de documentos técnicos	4,23	1,01	5,00	3%	4%	12%	29%	52%
55. Resiliência	4,20	0,87	4,00	0%	5%	15%	35%	45%
24. Escuta ativa	4,17	0,91	4,00	2%	3%	14%	39%	42%
44. Posicionamentos baseados em evidências	4,15	1,00	4,00	1%	5%	21%	23%	50%
36. Assessoramento	4,04	1,03	4,00	4%	2%	21%	31%	42%
53. Negociação	3,98	1,04	4,00	2%	8%	16%	37%	37%
52. Inteligência emocional	3,96	0,95	4,00	1%	5%	25%	34%	35%
49. Capacidade de decisão	3,93	1,09	4,00	4%	7%	20%	31%	38%
56. Proatividade	3,84	1,05	4,00	4%	7%	22%	37%	30%
58. Atualização tecnológica	3,82	1,08	4,00	2%	8%	30%	24%	35%
1. Análise situacional	3,76	1,06	4,00	3%	11%	18%	42%	26%
12. Integração de políticas públicas	3,61	1,25	4,00	7%	12%	22%	27%	30%
8. Articulação institucional	3,59	1,26	4,00	7%	16%	20%	26%	31%
37. Representação institucional	3,57	1,40	4,00	12%	12%	16%	24%	35%
2. Agenda setting	3,53	1,13	4,00	6%	14%	24%	37%	20%
57. Autodesenvolvimento	3,52	1,22	4,00	7%	13%	29%	24%	27%
43. Resolução criativa de problemas	3,44	1,13	4,00	6%	15%	29%	30%	20%
47. Networking	3,40	1,26	4,00	10%	14%	24%	29%	22%
4. Planejamento de políticas públicas	3,37	1,26	4,00	11%	15%	22%	32%	20%
46. Benchmarking	3,34	1,23	3,00	10%	13%	31%	25%	21%
7. Elaboração de atos normativos	3,29	1,26	3,00	10%	19%	23%	28%	20%
38. Transversalidade	3,29	1,45	3,00	14%	23%	14%	19%	30%
45. Compliance	3,26	1,40	3,00	15%	17%	22%	20%	26%
3. Formulação de políticas públicas	3,25	1,28	3,00	11%	17%	27%	24%	20%
51. Mediação de conflito	3,23	1,28	3,00	11%	17%	30%	19%	22%
28. Gestão de projetos	3,16	1,36	3,00	15%	19%	24%	20%	22%
18. Empowerment	3,12	1,49	3,00	23%	12%	20%	21%	24%
22. Motivação	3,11	1,33	3,00	17%	14%	25%	27%	17%
5. Desenho de governança	3,09	1,25	3,00	12%	22%	27%	23%	16%
29. Gestão de processos	3,07	1,31	3,00	17%	16%	27%	25%	16%
14. Accountability	3,04	1,29	3,00	15%	19%	29%	21%	16%
21. Cooperação	3,04	1,36	3,00	16%	22%	21%	22%	19%
42. Análise de conjuntura	3,03	1,27	3,00	17%	16%	28%	27%	12%
17. Gestão de equipes	3,00	1,48	3,00	24%	15%	23%	15%	24%

9. Monitoramento	2,99	1,18	3,00	15%	16%	35%	24%	10%
6. Formulação de indicadores	2,98	1,12	3,00	10%	24%	35%	21%	10%
39. Prospecção de inovações	2,93	1,25	3,00	16%	20%	35%	16%	14%
40. Inovação	2,91	1,26	3,00	16%	22%	28%	21%	12%
23. Feedback	2,90	1,33	3,00	20%	19%	25%	22%	14%
32. Gestão do conhecimento	2,89	1,35	3,00	18%	26%	21%	18%	17%
11. Avaliação de políticas públicas	2,87	1,16	3,00	14%	22%	37%	17%	10%
27. Gestão de riscos	2,83	1,23	3,00	17%	22%	34%	16%	12%
26. Gestão de crises	2,82	1,27	3,00	20%	20%	28%	21%	11%
34. Análise de dados	2,81	1,29	3,00	22%	17%	31%	18%	12%
25. Gestão da mudança	2,73	1,25	3,00	22%	21%	28%	20%	9%
13. Estratégia de comunicação	2,72	1,18	3,00	16%	30%	27%	19%	8%
41. Testagem de inovações	2,68	1,26	3,00	22%	26%	24%	19%	9%
15. Melhorias no regime regulatório	2,66	1,29	2,00	22%	28%	21%	19%	10%
33. Produção de conteúdos técnicos	2,65	1,30	3,00	27%	18%	28%	18%	9%
19. Avaliação de desempenho	2,60	1,37	3,00	32%	15%	25%	17%	11%
16. Planejamento estratégico	2,53	1,21	3,00	25%	24%	28%	16%	6%
20. Coaching	2,47	1,36	2,00	32%	25%	20%	11%	12%
30. Gestão de convênios e parcerias	2,25	1,38	2,00	43%	22%	14%	11%	11%
10. Gestão orçamentária e financeira	2,17	1,22	2,00	37%	32%	15%	9%	7%
31. Gestão de contratos e aquisições	1,77	1,13	1,00	60%	17%	14%	5%	4%

O Gráfico 2 apresenta a avaliação das competências profissionais da carreira de ACE em termos de frequência, ordenada pela média.

FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

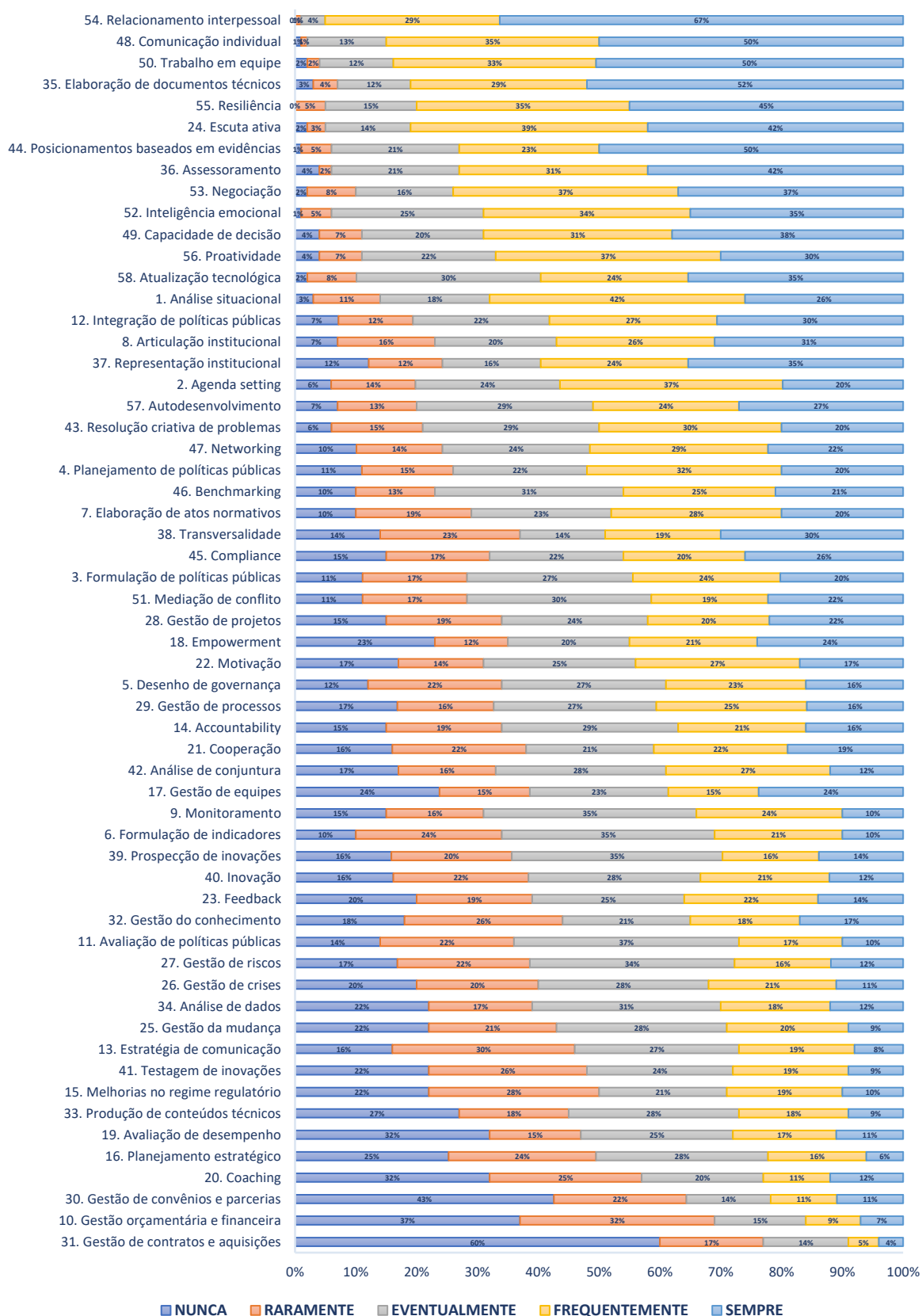


Gráfico 2: Distribuição da avaliação de frequência das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.

A seguir é apresentada a classificação das competências profissionais em termos de frequência, que foi estabelecida a partir da mediana. Observa-se que os ACEs utilizam grande parte das competências profissionais no contexto de trabalho, frequentemente (31,0%) ou eventualmente (55,2%); 6,9% das competências são utilizadas sempre; 5,2% raramente, e a competência “*Gestão de contratos e aquisições*” nunca é usada pelos ACEs.

Quadro 8: Classificação das competências profissionais em termos de frequência.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS UTILIZADAS SEMPRE (MEDIANA = 5,00)
54. Relacionamento interpessoal 48. Comunicação individual 50. Trabalho em equipe 35. Elaboração de documentos técnicos
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS UTILIZADAS FREQUENTEMENTE (MEDIANA = 4,00)
55. Resiliência 24. Escuta ativa 44. Posicionamentos baseados em evidências 36. Assessoramento 53. Negociação 52. Inteligência emocional 49. Capacidade de decisão 56. Proatividade 58. Atualização tecnológica 1. Análise situacional 12. Integração de políticas públicas 8. Articulação institucional 37. Representação institucional 2. Agenda setting 57. Autodesenvolvimento 43. Resolução criativa de problemas 47. Networking 4. Planejamento de políticas públicas
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS UTILIZADAS EVENTUALMENTE (MEDIANA = 3,00)
46. Benchmarking 7. Elaboração de atos normativos 38. Transversalidade 45. Compliance 3. Formulação de políticas públicas 51. Mediação de conflito 28. Gestão de projetos 18. Empowerment 22. Motivação 5. Desenho de governança 29. Gestão de processos 14. Accountability 21. Cooperação 42. Análise de conjuntura 17. Gestão de equipes 9. Monitoramento 6. Formulação de indicadores 39. Prospecção de inovações

40. Inovação
 23. Feedback
 32. Gestão do conhecimento
 11. Avaliação de políticas públicas
 27. Gestão de riscos
 26. Gestão de crises
 34. Análise de dados
 25. Gestão da mudança
 13. Estratégia de comunicação
 41. Testagem de inovações
 15. Melhorias no regime regulatório
 33. Produção de conteúdos técnicos
 19. Avaliação de desempenho
 16. Planejamento estratégico

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS UTILIZADAS RARAMENTE (MEDIANA = 2,00)

20. Coaching
 30. Gestão de convênios e parcerias
 10. Gestão orçamentária e financeira

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NUNCA UTILIZADAS (MEDIANA = 1,00)

31. Gestão de contratos e aquisições

5.3.3. DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 10 apresenta a avaliação da percepção de domínio das 58 competências profissionais necessárias à carreira de Analista de Comércio Exterior. Verifica-se que uma das competências que os ACEs consideraram ter maior domínio foi **“Relacionamento interpessoal: relaciona-se de maneira cordial e empática, respeitando a divergências de ideias, posicionamentos, percepções e valores”**, indicando um elevado repertório dessa competência. Já a competência **“Gestão de contratos e aquisições: gerencia contratos e aquisições, observando os princípios da impessoalidade, legalidade e economicidade, de forma a alcançar os objetivos definidos e resultados esperados ou a aumentar a eficiência logística da instituição”** foi considerada como a de menor domínio pelos ACEs, mostrando repertório menos desenvolvido em relação às demais competências.

É possível apontar que a percepção de domínio dos ACEs em relação às competências profissionais foi bastante variada. Isso pode ter ocorrido pelo fato de a frequência de aplicação das competências também ter sido diversa, ou seja, os participantes podem ter a percepção de maior domínio das competências que mais utilizam no ambiente de trabalho. Por exemplo, as competências **“Relacionamento interpessoal”**, **“Trabalho em equipe”** e **“Elaboração de relatórios técnicos”** são competências utilizadas sempre e foram as consideradas com maior domínio pelos ACEs. Ao contrário das competências **“Gestão de**

contratos e aquisições”, “Gestão orçamentária e financeira” e “Gestão de convênios e parcerias”, por exemplo, que foram consideradas como de menor domínio pelos participantes e de menor frequência (nunca/raramente) de aplicação no ambiente de trabalho. Os resultados estão contidos na Tabela 10.

Tabela 10: Descrição do domínio das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.

COMPETÊNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	NENHUM	POUCO	MÉDIO	ALTO	COMPLETO
54. Relacionamento interpessoal	4,55	0,61	5,00	0%	1%	4%	35%	60%
50. Trabalho em equipe	4,34	0,78	4,00	1%	2%	9%	39%	49%
35. Elaboração de documentos técnicos	4,34	0,81	4,00	1%	3%	8%	39%	50%
55. Resiliência	4,26	0,74	4,00	0%	1%	14%	43%	42%
36. Assessoramento	4,25	0,85	4,00	2%	1%	12%	40%	45%
48. Comunicação individual	4,24	0,78	4,00	0%	2%	16%	40%	43%
44. Posicionamentos baseados em evidências	4,24	0,80	4,00	0%	2%	16%	37%	45%
24. Escuta ativa	4,18	0,79	4,00	0%	1%	20%	39%	40%
49. Capacidade de decisão	4,07	0,83	4,00	1%	2%	21%	42%	34%
52. Inteligência emocional	4,07	0,87	4,00	1%	4%	19%	41%	35%
53. Negociação	4,06	0,90	4,00	2%	2%	19%	41%	35%
37. Representação institucional	4,00	1,02	4,00	2%	6%	18%	35%	38%
56. Proatividade	3,95	0,89	4,00	1%	4%	24%	42%	30%
57. Autodesenvolvimento	3,81	1,09	4,00	4%	7%	25%	31%	32%
58. Atualização tecnológica	3,76	1,01	4,00	2%	9%	29%	34%	27%
1. Análise situacional	3,75	0,89	4,00	1%	9%	24%	47%	19%
12. Integração de políticas públicas	3,72	1,00	4,00	3%	8%	24%	43%	22%
2. Agenda setting	3,70	0,89	4,00	1%	7%	31%	42%	19%
8. Articulação institucional	3,68	1,03	4,00	3%	9%	30%	34%	24%
43. Resolução criativa de problemas	3,60	0,95	4,00	2%	9%	32%	40%	17%
51. Mediação de conflito	3,60	1,03	4,00	4%	8%	30%	39%	19%
18. Empowerment	3,60	1,14	4,00	7%	9%	25%	36%	23%
38. Transversalidade	3,60	1,24	4,00	7%	12%	22%	29%	29%
4. Planejamento de políticas públicas	3,57	0,96	4,00	3%	9%	30%	43%	15%
47. Networking	3,55	1,11	4,00	5%	12%	29%	33%	22%
46. Benchmarking	3,54	1,03	4,00	5%	7%	34%	35%	18%
14. Accountability	3,52	1,10	4,00	6%	12%	26%	38%	19%
7. Elaboração de atos normativos	3,50	1,16	4,00	6%	16%	25%	32%	22%
22. Motivação	3,48	1,13	4,00	6%	12%	30%	31%	20%
3. Formulação de políticas públicas	3,45	1,04	4,00	4%	16%	27%	40%	14%
17. Gestão de equipes	3,45	1,12	4,00	7%	13%	25%	39%	16%

21. Cooperação	3,43	1,13	4,00	7%	11%	29%	35%	17%
45. Compliance	3,43	1,21	4,00	6%	18%	25%	27%	24%
28. Gestão de projetos	3,38	1,19	4,00	9%	14%	27%	32%	19%
9. Monitoramento	3,36	1,02	3,00	4%	16%	32%	37%	12%
5. Desenho de governança	3,36	1,08	3,00	6%	16%	30%	35%	14%
6. Formulação de indicadores	3,29	1,14	3,00	7%	18%	30%	30%	16%
33. Produção de conteúdos técnicos	3,27	1,22	3,00	11%	13%	30%	28%	17%
23. Feedback	3,25	1,15	3,00	9%	14%	32%	30%	14%
19. Avaliação de desempenho	3,25	1,16	3,00	9%	16%	30%	32%	14%
29. Gestão de processos	3,24	1,20	3,00	12%	12%	30%	31%	14%
42. Análise de conjuntura	3,22	1,10	3,00	8%	16%	33%	32%	11%
11. Avaliação de políticas públicas	3,16	1,09	3,00	9%	15%	39%	26%	11%
39. Prospecção de inovações	3,14	1,13	3,00	9%	17%	36%	25%	12%
40. Inovação	3,14	1,18	3,00	10%	17%	37%	20%	16%
27. Gestão de riscos	3,12	1,12	3,00	8%	20%	35%	24%	12%
26. Gestão de crises	3,12	1,12	3,00	9%	18%	35%	27%	11%
32. Gestão do conhecimento	3,07	1,23	3,00	12%	22%	29%	24%	14%
25. Gestão da mudança	3,04	1,18	3,00	12%	20%	31%	25%	11%
20. Coaching	3,02	1,27	3,00	15%	19%	29%	22%	15%
34. Análise de dados	3,01	1,20	3,00	14%	19%	32%	25%	11%
15. Melhorias no regime regulatório	2,96	1,17	3,00	13%	21%	32%	25%	9%
16. Planejamento estratégico	2,93	1,10	3,00	11%	24%	37%	20%	9%
41. Testagem de inovações	2,88	1,20	3,00	17%	19%	32%	24%	9%
13. Estratégia de comunicação	2,84	1,15	3,00	15%	23%	33%	22%	7%
30. Gestão de convênios e parcerias	2,77	1,28	3,00	20%	22%	28%	18%	11%
10. Gestão orçamentária e financeira	2,42	1,22	2,00	28%	30%	22%	14%	7%
31. Gestão de contratos e aquisições	2,41	1,28	2,00	32%	24%	22%	14%	7%

O Gráfico 3 apresenta a avaliação das competências profissionais da carreira de ACE em termos de domínio, ordenada pela média.

DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

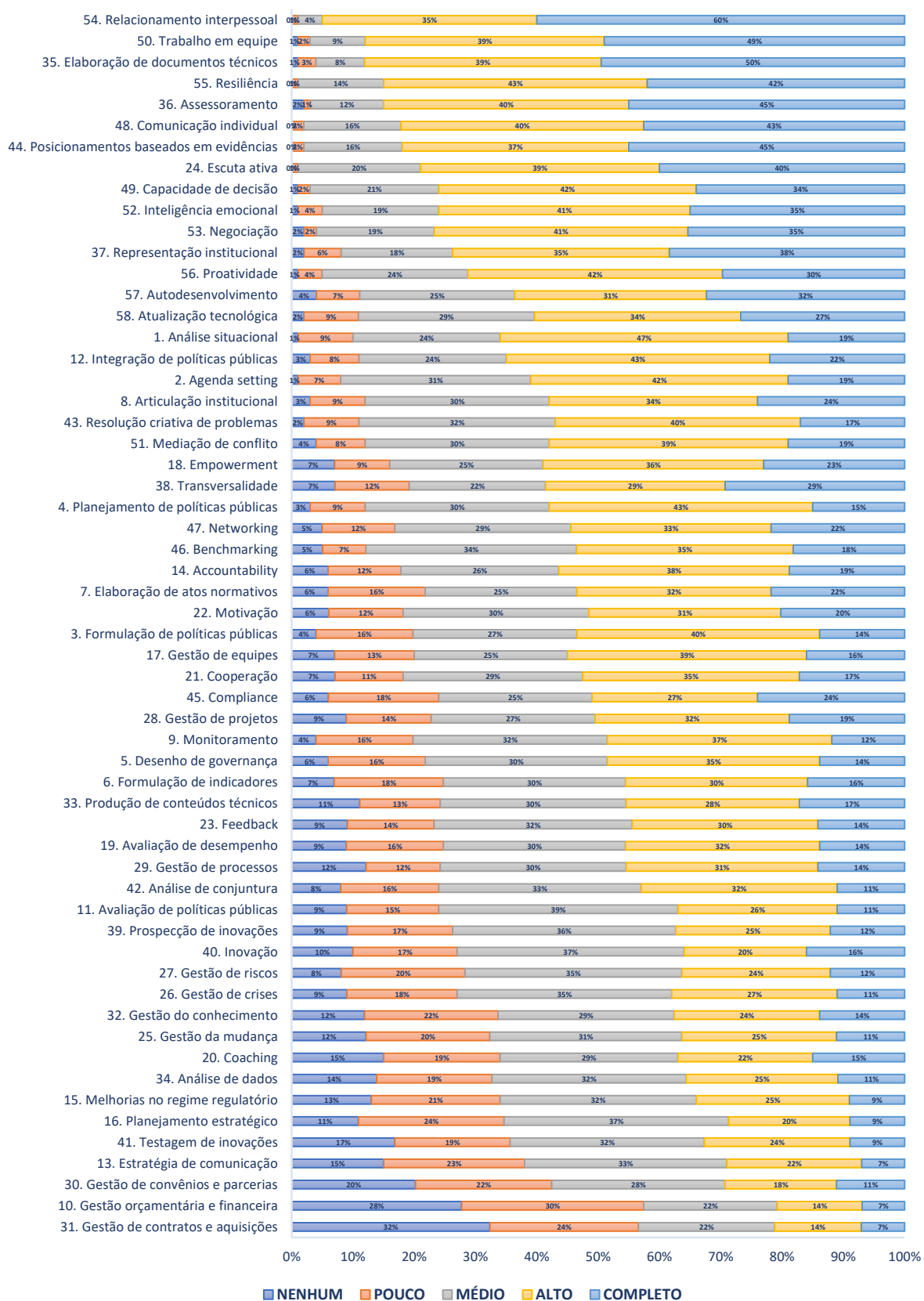


Gráfico 3: Distribuição da avaliação de domínio das competências profissionais da carreira de ACE (N=161), ordenada pela média.

A seguir é apresentada a classificação das competências profissionais em termos de domínio, que foi estabelecida a partir da mediana. Observa-se que os ACEs declararam ter, na maior parte das competências, domínio de alto (56,9%) a médio (37,9%), porém em uma competência afirmaram ter domínio completo (*“Relacionamento interpessoal”*) e em duas, pouco domínio (*“Gestão orçamentária e financeira”* e *“Gestão de contratos e aquisições”*).

Quadro 9: Classificação das competências profissionais em termos de domínio.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE DOMÍNIO COMPLETO (MEDIANA = 5,00)
54. Relacionamento interpessoal
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE DOMÍNIO ALTO (MEDIANA = 4,00)
50. Trabalho em equipe 35. Elaboração de documentos técnicos 55. Resiliência 36. Assessoramento 48. Comunicação individual 44. Posicionamentos baseados em evidências 24. Escuta ativa 49. Capacidade de decisão 52. Inteligência emocional 53. Negociação 37. Representação institucional 56. Proatividade 57. Autodesenvolvimento 58. Atualização tecnológica 1. Análise situacional 12. Integração de políticas públicas 2. Agenda setting 8. Articulação institucional 43. Resolução criativa de problemas 51. Mediação de conflito 18. Empowerment 38. Transversalidade 4. Planejamento de políticas públicas 47. Networking 46. Benchmarking 14. Accountability 7. Elaboração de atos normativos 22. Motivação 3. Formulação de políticas públicas 17. Gestão de equipes 21. Cooperação 45. Compliance 28. Gestão de projetos
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE MÉDIO DOMÍNIO (MEDIANA = 3,00)
9. Monitoramento 5. Desenho de governança 6. Formulação de indicadores 33. Produção de conteúdos técnicos 23. Feedback 19. Avaliação de desempenho

29. Gestão de processos
 42. Análise de conjuntura
 11. Avaliação de políticas públicas
 39. Prospecção de inovações
 40. Inovação
 27. Gestão de riscos
 26. Gestão de crises
 32. Gestão do conhecimento
 25. Gestão da mudança
 20. Coaching
 34. Análise de dados
 15. Melhorias no regime regulatório
 16. Planejamento estratégico
 41. Testagem de inovações
 13. Estratégia de comunicação
 30. Gestão de convênios e parcerias

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE POUCO DOMÍNIO (MEDIANA = 2,00)

10. Gestão orçamentária e financeira
 31. Gestão de contratos e aquisições

5.3.4. LACUNAS DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 11 mostra as lacunas de competências profissionais, identificadas a partir da análise do nível de importância e de domínio atribuídos pelos ocupantes da carreira de ACE, que participaram da pesquisa on-line.

Pode-se observar que 13 competências profissionais obtiveram médias iguais ou inferiores a 5,0, ou seja, não apresentaram necessidade de capacitação. As competências que apresentaram as menores lacunas (médias) foram: **“Relacionamento interpessoal: relaciona-se de maneira cordial e empática, respeitando as divergências de ideias, posicionamentos, percepções e valores”** e **“Trabalho em equipe: interage ativamente e de maneira cooperativa com os membros da equipe e do setor, promovendo esforços coletivos para viabilizar a realização de determinada atribuição”**.

Por outro lado, é possível verificar que 45 competências profissionais obtiveram resultados entre 5,00 e 12,00, indicando média necessidade de capacitação. As competências: **“Gestão orçamentária e financeira: gerencia a execução orçamentária e financeira das políticas públicas, planos, programas e ações governamentais, considerando os objetivos, as metas e os indicadores definidos”** e **“Gestão de contratos e aquisições: gerencia contratos e aquisições, observando os princípios da impessoalidade, legalidade e economicidade, de forma a alcançar os objetivos definidos e resultados esperados ou a aumentar a eficiência logística da instituição”**, destacam-se como as de maiores lacunas de

necessidade de capacitação. Nota-se que essas competências apresentam, alta importância e pouco domínio por parte dos ACEs, o que indica serem competências prioritárias para o desenvolvimento e capacitação.

Ressalta-se que esses resultados indicam que os ocupantes da carreira de ACE, que participaram da pesquisa on-line, necessitam de capacitação na maior parte das competências profissionais avaliadas (77,6%). Os demais resultados estão contidos na Tabela 11.

Tabela 11: Avaliação das Competências Profissionais quanto à Necessidade de Capacitação (N=161).

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO
10. Gestão orçamentária e financeira	3,89	2,42	10,05
31. Gestão de contratos e aquisições	3,55	2,41	9,20
41. Testagem de inovações	4,29	2,88	9,09
13. Estratégia de comunicação	4,20	2,84	9,09
30. Gestão de convênios e parcerias	4,07	2,77	9,09
34. Análise de dados	4,51	3,01	8,96
16. Planejamento estratégico	4,18	2,93	8,65
15. Melhorias no regime regulatório	4,18	2,96	8,52
25. Gestão da mudança	4,31	3,04	8,46
40. Inovação	4,52	3,14	8,39
32. Gestão do conhecimento	4,34	3,07	8,37
20. Coaching	4,22	3,02	8,34
39. Prospecção de inovações	4,47	3,14	8,33
26. Gestão de crises	4,43	3,12	8,32
11. Avaliação de políticas públicas	4,52	3,16	8,31
27. Gestão de riscos	4,39	3,12	8,26
42. Análise de conjuntura	4,43	3,22	7,91
19. Avaliação de desempenho	4,44	3,25	7,78
29. Gestão de processos	4,40	3,24	7,76
6. Formulação de indicadores	4,54	3,29	7,76
23. Feedback	4,42	3,25	7,72
33. Produção de conteúdos técnicos	4,40	3,27	7,59
9. Monitoramento	4,60	3,36	7,54
28. Gestão de projetos	4,52	3,38	7,32
5. Desenho de governança	4,46	3,36	7,31
3. Formulação de políticas públicas	4,66	3,45	7,20
17. Gestão de equipes	4,58	3,45	7,12
45. Compliance	4,53	3,43	7,09
21. Cooperação	4,43	3,43	6,94
7. Elaboração de atos normativos	4,55	3,50	6,84
22. Motivação	4,46	3,48	6,79
4. Planejamento de políticas públicas	4,68	3,57	6,68
46. Benchmarking	4,57	3,54	6,66
47. Networking	4,58	3,55	6,66
38. Transversalidade	4,65	3,60	6,52

14. Accountability	4,40	3,52	6,50
18. Empowerment	4,58	3,60	6,43
43. Resolução criativa de problemas	4,48	3,60	6,27
51. Mediação de conflito	4,48	3,60	6,27
8. Articulação institucional	4,65	3,68	6,15
2. Agenda setting	4,68	3,70	6,08
12. Integração de políticas públicas	4,64	3,72	5,94
1. Análise situacional	4,61	3,75	5,76
58. Atualização tecnológica	4,61	3,76	5,73
57. Autodesenvolvimento	4,67	3,81	5,57
56. Proatividade	4,61	3,95	4,84
37. Representação institucional	4,75	4,00	4,75
53. Negociação	4,70	4,06	4,44
52. Inteligência emocional	4,65	4,07	4,33
49. Capacidade de decisão	4,67	4,07	4,32
24. Escuta ativa	4,65	4,18	3,81
48. Comunicação individual	4,76	4,24	3,63
36. Assessoramento	4,81	4,25	3,61
44. Posicionamentos baseados em evidências	4,76	4,24	3,61
55. Resiliência	4,70	4,26	3,48
35. Elaboração de documentos técnicos	4,71	4,34	3,13
50. Trabalho em equipe	4,70	4,34	3,09
54. Relacionamento interpessoal	4,77	4,55	2,16

O Gráfico 4 apresenta a avaliação da necessidade de capacitação das competências profissionais da carreira de ACE, ordenada pela média.

NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

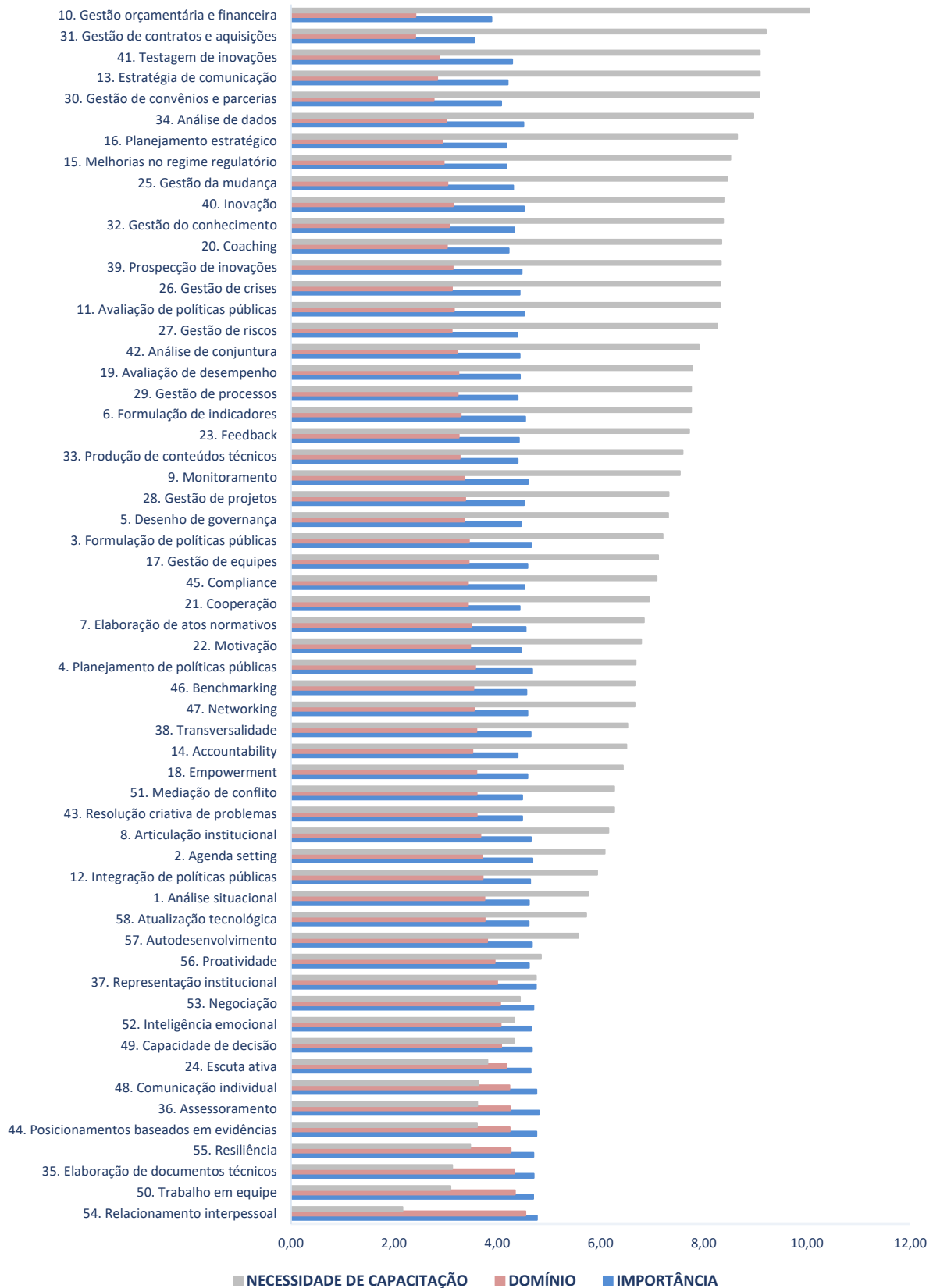


Gráfico 4: Distribuição da avaliação das competências profissionais da carreira de ACE (N=161) em termos de necessidade de capacitação, ordenada pela média.

5.4. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE foi estabelecida a partir de a estrutura interna da Escala de Competências validada para a carreira de EPPGG. Essa validação foi realizada por meio dos seguintes procedimentos: a) análise de conteúdo das 58 competências e agrupamento em sete dimensões; b) validação do agrupamento por juízes, especialistas na área de competências e da carreira; c) validação da estrutura proposta utilizando análise fatorial confirmatória e análise de consistência interna.

O Quadro 10 apresenta a estrutura interna estabelecida para a Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.

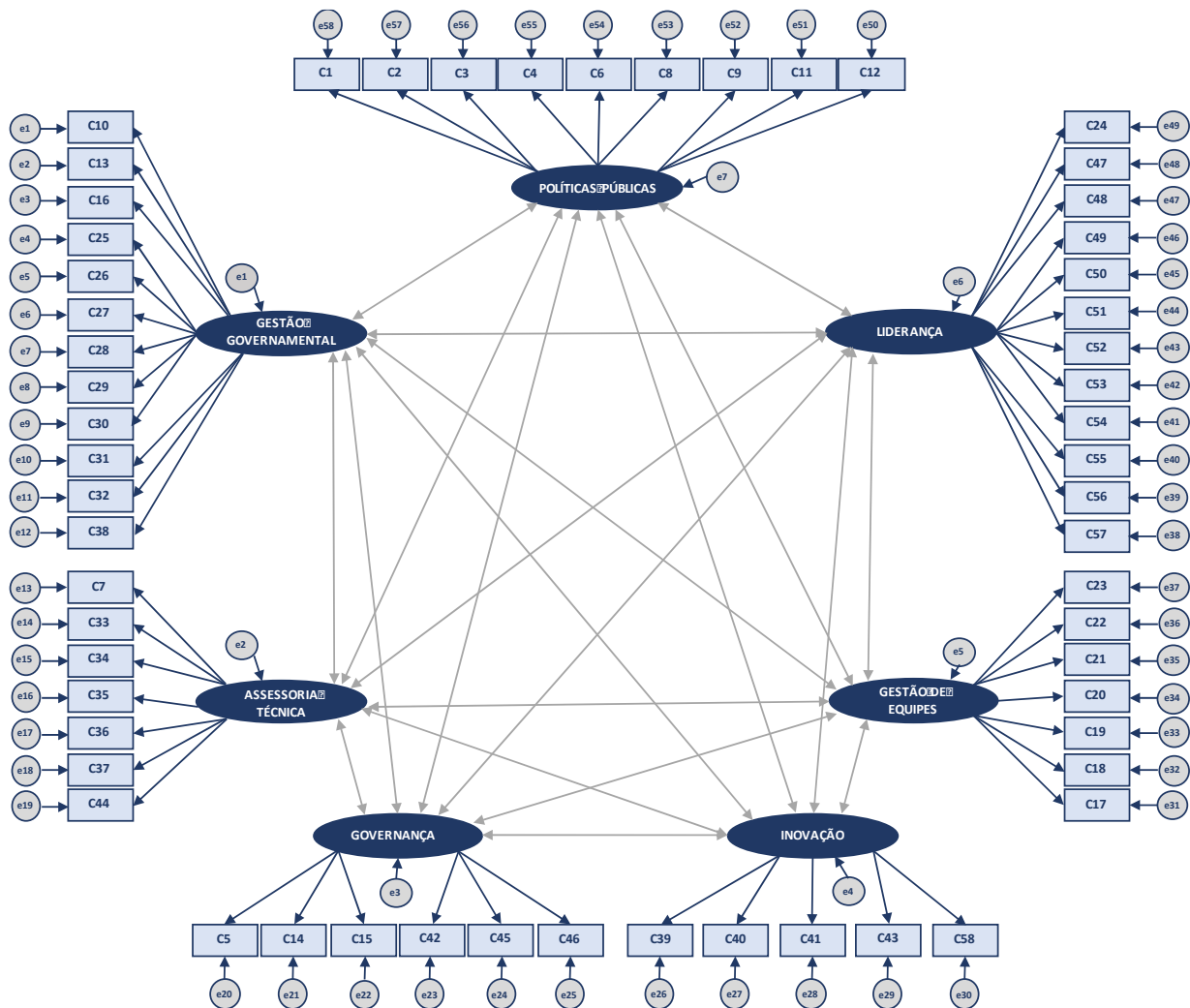
Quadro 10: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.

DIMENSÃO	Definição	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
D1: POLÍTICAS PÚBLICAS (COMPETÊNCIAS: 09)	Essa dimensão é composta por competências relacionadas ao ciclo das políticas públicas, ou seja, são habilidades técnicas que compreendem desde a formulação de uma política pública até a sua avaliação.	Análise situacional. Agenda <i>setting</i> . Formulação de políticas públicas. Planejamento de políticas públicas. Formulação de indicadores. Articulação institucional. Monitoramento. Avaliação de políticas públicas. Integração de políticas públicas.
D2: GOVERNANÇA (COMPETÊNCIAS: 06)	Essa dimensão é formada pelas competências necessárias ao desenvolvimento da governança pública.	Desenho de governança. <i>Accountability</i> . Melhorias no regime regulatório. Análise de conjuntura. <i>Compliance</i> . <i>Benchmarking</i> .
D3: ASSESSORIA TÉCNICA (COMPETÊNCIAS: 07)	Essa dimensão se refere às competências relacionadas à produção e análise de conteúdos técnicos e assessoramento à alta direção.	Elaboração de atos normativos. Produção de conteúdos técnicos. Análise de dados. Elaboração de documentos técnicos. Assessoramento. Representação institucional. Posicionamentos baseados em evidências.
D4: GESTÃO GOVERNAMENTAL (COMPETÊNCIAS: 12)	Essa dimensão é composta por competências que avaliam os mecanismos e processos de gestão, que dão suporte à ação governamental.	Gestão orçamentária e financeira. Estratégia de comunicação. Planejamento estratégico. Gestão da mudança. Gestão de crises. Gestão de riscos. Gestão de projetos. Gestão de processos. Gestão de convênios e parcerias. Gestão de contratos e aquisições. Gestão do conhecimento. Transversalidade.
D5: INOVAÇÃO (COMPETÊNCIAS: 05)	Essa dimensão é formada por competências que se referem à inovação e atualização tecnológica.	Prospecção de inovações. Inovação. Testagem de inovações. Resolução criativa de problemas; Atualização tecnológica.
D6: GESTÃO DE EQUIPE (COMPETÊNCIAS: 07)	Essa dimensão descreve as competências necessárias ao desenvolvimento e gerenciamento de equipes de trabalho.	Gestão de equipes. <i>Empowerment</i> . Avaliação de desempenho. <i>Coaching</i> . Cooperação. Motivação. <i>Feedback</i> .
D7: LIDERANÇA (COMPETÊNCIAS: 12)	Essa dimensão é formada por competências relativas à prática gerencial, em particular, àquelas voltadas aos aspectos atitudinais da liderança.	Escuta ativa. <i>Networking</i> . Comunicação individual. Capacidade de decisão. Trabalho em equipe. Mediação de conflitos. Inteligência emocional. Negociação. Relacionamento interpessoal. Resiliência. Proatividade. Autodesenvolvimento.

Nota: Autores (2020).

A Figura 5 representa a estrutura interna estabelecida para a Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.

Figura 5: Esquema ilustrativo do modelo de sete dimensões da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.



Fonte: Autores (2018).

5.5. ANÁLISE DE VALIDADE DE CONSTRUTO DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Para verificar estatisticamente a adequação do modelo estabelecido de estrutura interna para a Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE e, assim obter a validade construto do instrumento, optou-se por realizar as análises fatorial confirmatória e de consistência interna.

A Tabela 12 apresenta os resultados obtidos por meio da Análise Fatorial Confirmatória, especificamente, os índices de ajustes do modelo de sete dimensões. É

possível perceber que o modelo especificado produziu índices aceitáveis de ajuste (CFI = 0,97 e RMSEA = 0,05), ou seja, a estrutura interna (dimensões) se ajustou aos dados empíricos, representando adequadamente as competências profissionais aferidas pela Escala.

Além disso, do ponto de vista dos indicadores de qualidade psicométrica, observa-se, na Tabela 13, que todas as sete dimensões alcançaram indicadores de confiabilidade de construto adequados ($CC \geq 0,70$), bem como evidências favoráveis quanto ao grau de convergência dos itens em suas respectivas dimensões ($VME \geq 0,50$). Esses resultados confirmam a validade e a precisão da Escala de Competências Profissionais para a carreira de ACE.

Tabela 12: Índices de Ajuste dos Modelos testados.

MODELO FATORIAL TESTADO (Critérios de ajuste)	ÍNDICES DE AJUSTE		
	CFI ($\geq 0,90$)	RMSEA ($\leq 0,08$)	IC 90% RMSEA (Máximo 0,08)
Sete fatores oblíquos	0,97	0,05	0,049 – 0,058

Tabela 13: Matriz Fatorial da Escala de Competências do ACE (N = 161).

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	DIMENSÕES DA ESCALA							* h^2
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	
1. Análise situacional	0,68							0,43
2. Agenda <i>setting</i>	0,84							0,69
3. Formulação de políticas públicas	0,81							0,70
4. Planejamento de políticas públicas	0,80							0,65
6. Formulação de indicadores	0,85							0,71
8. Articulação institucional	0,89							0,54
9. Monitoramento	0,81							0,66
11. Avaliação de políticas públicas	0,90							0,74
12. Integração de políticas públicas	0,87							0,57
5. Desenho de governança		0,84						0,63
14. <i>Accountability</i>		0,69						0,51
15. Melhorias no regime regulatório		0,75						0,63
42. Análise de conjuntura		0,85						0,68
45. <i>Compliance</i>		0,87						0,72
46. <i>Benchmarking</i>		0,89						0,71
7. Elaboração de atos normativos			0,70					0,45
33. Produção de conteúdos técnicos			0,81					0,58
34. Análise de dados			0,84					0,70
35. Elaboração de documentos técnicos			0,93					0,79
36. Assessoramento			0,94					0,76
37. Representação institucional			0,88					0,69
44. Posicionamentos baseados em evidências			0,88					0,70

10. Gestão orçamentária e financeira	0,61	0,57					
13. Estratégia de comunicação	0,80	0,69					
16. Planejamento estratégico	0,79	0,69					
25. Gestão da mudança	0,87	0,72					
26. Gestão de crises	0,89	0,74					
27. Gestão de riscos	0,89	0,78					
28. Gestão de projetos	0,87	0,71					
29. Gestão de processos	0,85	0,70					
30. Gestão de convênios e parcerias	0,75	0,71					
31. Gestão de contratos e aquisições	0,65	0,63					
32. Gestão do conhecimento	0,79	0,66					
38. Transversalidade	0,82	0,56					
39. Prospecção de inovações	0,85	0,71					
40. Inovação	0,93	0,81					
41. Testagem de inovações	0,85	0,75					
43. Resolução criativa de problemas	0,89	0,68					
58. Atualização tecnológica	0,85	0,61					
17. Gestão de equipes	0,92	0,79					
18. <i>Empowerment</i>	0,93	0,80					
19. Avaliação de desempenho	0,86	0,70					
20. <i>Coaching</i>	0,80	0,71					
21. Cooperação	0,94	0,82					
22. Motivação	0,95	0,88					
23. <i>Feedback</i>	0,94	0,84					
24. Escuta ativa	0,88	0,68					
47. <i>Networking</i>	0,88	0,74					
48. Comunicação individual	0,93	0,81					
49. Capacidade de decisão	0,92	0,81					
50. Trabalho em equipe	0,95	0,86					
51. Mediação de conflitos	0,93	0,77					
52. Inteligência emocional	0,88	0,77					
53. Negociação	0,92	0,84					
54. Relacionamento interpessoal	0,88	0,77					
55. Resiliência	0,92	0,80					
56. Proatividade	0,92	0,84					
57. Autodesenvolvimento	0,86	0,71					
Número de itens	9	6	7	12	5	7	12
Carga fatorial (β)	0,68 a 0,90	0,69 a 0,89	0,70 a 0,94	0,61 a 0,89	0,85 a 0,93	0,80 a 0,95	0,86 a 0,95
Correlação item-total (h^2)	0,43 a 0,74	0,51 a 0,72	0,45 a 0,79	0,56 a 0,78	0,61 a 0,81	0,70 a 0,88	0,68 a 0,86
Alfa de Cronbach (α)	0,88	0,85	0,87	0,92	0,88	0,93	0,95
Confiabilidade Composta (CC)	0,95	0,92	0,95	0,96	0,94	0,97	0,98
Variância média extraída (VME)	0,69	0,67	0,74	0,65	0,77	0,82	0,82

Nota: D1 = Políticas Públicas. D2 = Governança. D3 = Assessoria Técnica. D4 = Gestão Governamental. D5 = Inovação. D6 = Gestão de Equipes. D7 = Liderança.
* h^2 = Correlação item-total.

Em seguida, são mostradas as dimensões de competências, separadamente, com seus respectivos índices de validade e fidedignidade.

❖ **DIMENSÃO 1: POLÍTICAS PÚBLICAS**

Essa dimensão obteve bons índices de precisão ($CC = 0,95$; $\alpha = 0,88$), as correlações item-total ($h^2 = 0,43$ a $0,74$) foram de moderadas a altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,68$ a $0,90$) foram de muito boas a excelentes; o que indica boa consistência interna e alto grau de pertencimento das competências na dimensão. O indicador VME (Variância Média Extraída) foi de $0,69$, demonstrando que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

❖ **DIMENSÃO 2: GOVERNANÇA**

Os índices de fidedignidade dessa dimensão foram bons ($CC = 0,92$; $\alpha = 0,85$), as correlações item-total ($h^2 = 0,51$ a $0,72$) foram altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,69$ a $0,89$) de muito boas a excelentes, sugerindo boa consistência interna e alto grau de pertencimento das competências na dimensão. O indicador VME foi de $0,67$, mostrando que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

❖ **DIMENSÃO 3: ASSESSORIA TÉCNICA**

Essa dimensão apresentou boa consistência interna e alto pertencimento das competências, ou seja, bons índices de precisão ($CC = 0,95$; $\alpha = 0,87$); correlações item-total ($h^2 = 0,45$ a $0,79$) de moderadas a altas, e cargas fatoriais ($\beta = 0,70$ a $0,94$) de muito boas a excelentes. No entanto, o indicador VME foi de $0,74$, o que indica que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

❖ **DIMENSÃO 4: GESTÃO GOVERNAMENTAL**

Essa dimensão obteve excelentes índices de precisão ($CC = 0,96$; $\alpha = 0,92$), as correlações item-total ($h^2 = 0,56$ a $0,78$) foram altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,61$ a $0,89$) variaram de boas a excelentes; o que denota elevada consistência interna e alto grau de pertencimento da competência na dimensão. O indicador VME foi de $0,65$, mostrando que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

❖ DIMENSÃO 5: INOVAÇÃO

Essa dimensão apresentou bons índices de precisão ($CC = 0,94$; $\alpha = 0,88$), altas correlações item-total ($h^2 = 0,61$ a $0,81$) e excelentes cargas fatoriais ($\beta = 0,85$ a $0,93$); o que indica boa consistência interna e elevado grau de pertencimento da competência na dimensão. Porém, o indicador de variância média extraída foi elevado ($VME = 0,77$), revelando que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

❖ DIMENSÃO 6: GESTÃO DE EQUIPES

Essa dimensão apresentou elevada consistência interna e alto grau de pertencimento de suas competências, ou seja, os índices de precisão foram excelentes ($CC = 0,97$; $\alpha = 0,93$), as correlações item-total ($h^2 = 0,70$ a $0,88$) foram altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,80$ a $0,95$) foram excelente. Entretanto, o indicador de variância média extraída foi elevado ($VME = 0,82$), indicando que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

❖ DIMENSÃO 7: LIDERANÇA

Essa dimensão apresentou elevada consistência interna e alto grau de pertencimento de suas competências, ou seja, os índices de precisão foram excelentes ($CC = 0,98$; $\alpha = 0,95$), as correlações item-total ($h^2 = 0,68$ a $0,86$) altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,86$ a $0,95$) excelentes. Contudo, o indicador de variância média extraída foi elevado ($VME = 0,82$), sugerindo que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

5.5.1. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DA ESCALA

Com a finalidade de identificar as associações existentes entre as dimensões da Escala de Competências Profissionais do ACE, foi calculada a correlação GEOMIN no *MPlus*, já que este é o modelo que melhor estabelece as relações entre variáveis categóricas, não métricas.

Pode-se notar, na Tabela 14, que as correlações existentes foram altas e positivas, variando de 0,77 a 0,96; o que indica que as dimensões estão fortemente relacionadas entre si. Os maiores coeficientes de correlações foram entre a dimensão Governança e as dimensões Gestão Governamental (0,96) e Inovação (0,96). Já o menor coeficiente de correlação, se comparado aos demais, foi entre Políticas Públicas e Liderança (0,77).

Tabela 14: Correlação GEOMIN entre as sete dimensões da Escala de Competências.

DIMENSÕES	D1: Políticas Públicas	D2: Governança	D3: Assessoria Técnica	D4: Gestão Governamental	D5: Inovação	D6: Gestão de Equipes
D2: Governança	0,89					
D3: Assessoria Técnica	0,84	0,93				
D4: Gestão Governamental	0,85	0,96	0,93			
D5: Inovação	0,81	0,96	0,92	0,94		
D6: Gestão de Equipes	0,82	0,88	0,85	0,93	0,83	
D7: Liderança	0,77	0,93	0,93	0,89	0,90	0,83

Nota: todos os coeficientes foram estimados ao nível de $p \leq 0,05$.

5.6. AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 15 apresenta as análises descritivas das dimensões que compõem a Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE em termos de importância, frequência e domínio. Pode-se verificar, de forma geral, que as maiores médias foram obtidas na avaliação da importância (médias de 4,24 a 4,66), ao passo que as menores na avaliação da frequência (médias de 2,69 a 3,95).

Na avaliação das dimensões em termos de importância, a maior média foi da dimensão Liderança (Média = 4,66) e a menor da Gestão Governamental (Média = 4,24), o que indica que os respondentes consideram mais importantes as competências profissionais relacionadas à Liderança do que as de Gestão Governamental. Na avaliação em termos de frequência, as competências profissionais que compõem a dimensão Liderança (Média = 3,95) são utilizadas com mais frequência do que as competências da dimensão Gestão Governamental (Média = 2,69), conforme as respostas dos ACEs. Do mesmo modo, na avaliação em termos de domínio, os ACEs declararam possuir maior domínio da dimensão Liderança (Média = 4,06) e menor domínio da dimensão Gestão Governamental (Média =

2,99). Além disso, percebe-se que a maioria dos desvios padrões foi abaixo de 0,90, o que significa que houve homogeneidade nas respostas dos participantes. O restante dos resultados está contido na Tabela 15.

Tabela 15: Medidas de tendência central e dispersão das dimensões da Escala (N=161).

	DIMENSÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
IMPORTÂNCIA	D1: Políticas Públicas	4,62	0,49	4,89	2,67	5,00
	D2: Governança	4,43	0,64	4,67	2,00	5,00
	D3: Assessoria Técnica	4,64	0,49	4,86	2,14	5,00
	D4: Gestão Governamental	4,24	0,67	4,33	2,00	5,00
	D5: Inovação	4,47	0,64	4,60	2,00	5,00
	D6: Gestão de Equipes	4,45	0,64	4,71	2,00	5,00
	D7: Liderança	4,66	0,51	4,92	2,00	5,00
FREQUÊNCIA	D1: Políticas Públicas	3,33	0,84	3,44	1,11	5,00
	D2: Governança	3,07	0,92	3,17	1,00	5,00
	D3: Assessoria Técnica	3,53	0,81	3,71	1,00	5,00
	D4: Gestão Governamental	2,69	0,89	2,75	1,00	4,92
	D5: Inovação	3,16	0,89	3,20	1,20	5,00
	D6: Gestão de Equipes	2,89	1,22	3,00	1,00	5,00
	D7: Liderança	3,95	0,64	4,00	2,17	5,00
DOMÍNIO	D1: Políticas Públicas	3,52	0,72	3,56	1,33	5,00
	D2: Governança	3,34	0,78	3,33	1,00	5,00
	D3: Assessoria Técnica	3,80	0,64	3,86	1,71	5,00
	D4: Gestão Governamental	2,99	0,85	3,00	1,00	4,83
	D5: Inovação	3,30	0,85	3,40	1,20	5,00
	D6: Gestão de Equipes	3,35	1,01	3,43	1,00	5,00
	D7: Liderança	4,06	0,60	4,08	2,42	5,00

A Tabela 16 mostra as lacunas de competências calculadas por dimensão. Observa-se que somente a dimensão Liderança não apresentou necessidade de capacitação (Gap = 4,40). As demais dimensões obtiveram média necessidade de capacitação (Gap = 5,56 a 8,51), sendo que as maiores lacunas foram em Gestão Governamental, Inovação e Governança.

Tabela 16: Necessidade de Capacitação por dimensão (N=161).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO (GAP)
D4: Gestão Governamental	4,24	2,99	8,51
D5: Inovação	4,47	3,30	7,59
D2: Governança	4,43	3,34	7,35
D6: Gestão de Equipes	4,45	3,35	7,32
D1: Políticas Públicas	4,62	3,52	6,83
D3: Assessoria Técnica	4,64	3,80	5,56
D7: Liderança	4,66	4,06	4,40

5.6.1. CORRELAÇÃO ENTRE IMPORTÂNCIA, FREQUÊNCIA E DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS

A fim de verificar a relação existente entre a importância, a frequência e o domínio das sete dimensões de competências, foram calculadas correlações bivariadas de *Pearson*. Para analisar os coeficientes de correlação, optou-se por adotar a seguinte classificação: a) 0,10 a 0,29 - correlações fracas; b) 0,30 a 0,49 - correlações moderadas; c) 0,50 a 1,00 - correlações altas (COHEN, 1988; HEMPHILL, 2003).

A Tabela 17 apresenta as associações entre importância e frequência das dimensões, que compõem a Escala de Competências Profissionais. É possível observar que os coeficientes de correlação variaram de -0,06 a 0,43 ($p \leq 0,01$; $p \leq 0,05$), demonstrando correlações positivas, significativas e com magnitudes de fraca a moderada.

Observa-se que o maior coeficiente de correlação foi obtido entre a frequência e a importância da dimensão Liderança ($r = 0,43$), isto é, quanto maior a frequência de utilização das competências de Liderança, maior a percepção de importância dessas competências. Essa relação entre frequência e importância pode ser observada também nas dimensões Governança ($r = 0,33$) e Assessoria Técnica ($r = 0,34$).

Cabe destacar também outros índices de correlação obtidos, classificados como moderados, a saber: a frequência da dimensão Liderança e a importância das dimensões Governança ($r = 0,31$), Assessoria Técnica ($r = 0,35$) e Gestão Governamental ($r = 0,35$), demonstrando que quanto maior a frequência de utilização das competências de Liderança no ambiente de trabalho, maior a importância atribuída pelos ACEs às competências de Governança, Assessoria Técnica e Gestão Governamental. O restante dos resultados estão contidos na Tabela 17.

Tabela 17: Correlação entre Importância e Frequência das dimensões (N=161).

IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1: Políticas Públicas	0,21**	0,19*	0,15	0,13	0,14	0,04	0,22**
D2: Governança	0,19*	0,33**	0,21**	0,19*	0,18*	0,03	0,31**
D3: Assessoria Técnica	0,17*	0,23**	0,34**	0,16*	0,14	0,02	0,35**
D4: Gestão Governamental	0,22**	0,28**	0,22**	0,29**	0,23**	0,12	0,35**
D5: Inovação	0,12	0,19*	0,18*	0,13	0,21**	-0,06	0,28**
D6: Gestão de Equipes	0,15	0,20**	0,14	0,17*	0,07	0,13	0,29**
D7: Liderança	0,13	0,25**	0,25**	0,14	0,10	-0,00	0,43**

Nota: ** $p < 0,001$ = altamente significativo; e * $p < 0,05$ = significativo.

A Tabela 18 contém as correlações entre importância e domínio das dimensões que compõem a Escala de Competências Profissionais. Observa-se que os coeficientes de correlação variaram de 0,07 a 0,39 ($p \leq 0,01$; $p \leq 0,05$), o que indica correlações positivas, significativas e com magnitudes de fraca a moderada.

Pode-se perceber que o domínio da dimensão Governança correlaciona-se com grande parte das outras dimensões, ou seja, quanto maior a percepção de domínio das competências de Governança, maior é importância atribuída às competências de Governança ($r = 0,39$), Gestão Governamental ($r = 0,37$), Inovação ($r = 0,30$) e Liderança ($r = 0,30$). Do mesmo modo, o domínio das competências de Assessoria Técnica se relaciona com a importância das competências de Governança ($r = 0,31$), Assessoria Técnica ($r = 0,34$), Gestão Governamental ($r = 0,31$) e Liderança ($r = 0,35$).

Destaca-se também a existência de associação entre a percepção de domínio e de importância das competências de Gestão Governamental ($r = 0,34$) e Liderança ($r = 0,35$), o que indica que quanto maior a percepção de domínio das competências de Gestão Governamental e de Liderança, maior é a percepção de importância dessas competências. O restante dos resultados estão contidos na Tabela 18.

Tabela 18: Correlação entre Importância e Domínio das dimensões (N=161).

IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1: Políticas Públicas	0,23**	0,25**	0,19*	0,11	0,17*	0,09	0,21**
D2: Governança	0,18*	0,39**	0,31**	0,21**	0,21**	0,12	0,27**
D3: Assessoria Técnica	0,16*	0,26**	0,34**	0,18*	0,15	0,11	0,28**
D4: Gestão Governamental	0,24**	0,37**	0,31**	0,34**	0,28**	0,24**	0,26**
D5: Inovação	0,19*	0,30**	0,28**	0,19*	0,26**	0,07	0,26**
D6: Gestão de Equipes	0,15	0,28**	0,25**	0,19*	0,15	0,21**	0,23**
D7: Liderança	0,15	0,30**	0,35**	0,17*	0,13	0,09	0,35**

Nota: ** $p < 0,001$ = altamente significativo; e * $p < 0,05$ = significativo.

A Tabela 19 mostra as correlações entre frequência e domínio das dimensões que compõem a Escala de Competências Profissionais. Nota-se que os coeficientes de correlação variaram de 0,28 a 0,76 ($p \leq 0,01$; $p \leq 0,05$), o que indica associações positivas, extremamente significativas e com magnitudes de moderada a alta, com exceção de duas correlações que obtiveram índices abaixo de 0,30. Os maiores coeficientes foram obtidos entre o domínio e a frequência das competências de Políticas Públicas ($r = 0,59$), Governança ($r = 0,70$), Assessoria Técnica ($r = 0,62$), Gestão Governamental ($r = 0,67$), Inovação ($r = 0,76$), Gestão de Equipes ($r = 0,64$) e Liderança ($r = 0,67$). Esses resultados revelam que quanto maior a frequência de utilização das competências no ambiente de trabalho, maior será o domínio percebido dessas competências. O restante dos resultados estão contidos na Tabela 19.

Tabela 19: Correlação entre Frequência e Domínio das dimensões (N=161).

FREQUÊNCIA	DOMÍNIO						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1: Políticas Públicas	0,59**	0,48**	0,44**	0,40**	0,40**	0,37**	0,35**
D2: Governança	0,47**	0,70**	0,49**	0,49**	0,45**	0,41**	0,42**
D3: Assessoria Técnica	0,35**	0,42**	0,62**	0,34**	0,32**	0,28**	0,35**
D4: Gestão Governamental	0,49**	0,57**	0,47**	0,67**	0,55**	0,59**	0,42**
D5: Inovação	0,48**	0,50**	0,45**	0,54**	0,76**	0,46**	0,38**
D6: Gestão de Equipes	0,32**	0,37**	0,29**	0,45**	0,37**	0,64**	0,31**
D7: Liderança	0,45**	0,55**	0,54**	0,48**	0,44**	0,45**	0,67**

Nota: ** $p < 0,001$ = altamente significativo; e * $p < 0,05$ = significativo.

De forma geral, percebe-se que a associação existente entre frequência e domínio das competências profissionais é direta, extremamente significativa e mais forte (magnitude

alta) se comparada com as relações entre importância e frequência, e importância e domínio. Nesse sentido, os maiores coeficientes de correlação foram obtidos entre frequência e domínio, ao passo que os menores entre importância e domínio. Esses resultados demonstram que quanto maior a frequência de utilização das competências no ambiente de trabalho, maior será o domínio dessas competências. Por outro lado, existe uma relação baixa entre a percepção de domínio das competências e a importância atribuída a elas.

5.7. COMPARAÇÕES ENTRE GRUPOS E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

As análises de comparação entre grupos e competências foram realizadas com objetivo de verificar se existem diferenças significativas (ao nível de $p \leq 0,05$) entre as características sociodemográficas e profissionais dos ACEs e a percepção de importância, frequência e domínio das competências profissionais da carreira. Conforme explicado anteriormente, nos casos em que a variável de caracterização da amostra tinha até dois grupos, foi utilizado o teste *t* de *Student*. Já nos casos com três grupos ou mais, utilizou-se a ANOVA. Análises *post hoc* foram realizadas para melhor compreensão das diferenças significativas ($p \leq 0,05$) encontradas, a partir das indicações do teste de Levene: a) nos casos com padrão homoscedástico entre as variáveis ($p \geq 0,05$), foi aplicado o teste de comparações múltiplas das diferenças honestamente significativas de Tukey HSD; b) nos casos com padrão heteroscedástico ($p \leq 0,05$), utilizou-se o teste de comparações Dunnett.

Cabe explicar que serão apresentados abaixo somente os resultados significativos, devido à grande quantidade de dados e variáveis a serem avaliadas. É importante destacar também que as análises realizadas devem ser vistas com cautela, devido à grande diferença no número de participantes em cada grupo de variável, especialmente naqueles em que contém um pequeno número de participantes. Sugere-se que estas análises sejam refeitas com um contingente maior e mais significativo de participantes em cada grupo de variável, com o intuito de verificar o grau de adequação das interpretações contidas a seguir.

5.7.1. COMPARAÇÕES ENTRE O GÊNERO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Foram realizadas análises de diferenças entre médias, teste *t* de *Student*, entre a variável gênero e as competências profissionais. Não foram verificadas diferenças significativas entre homens e mulheres e as competências profissionais.

5.7.2. COMPARAÇÕES ENTRE A FAIXA ETÁRIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 20 apresenta os resultados significativos da análise ANOVA, que foi realizada com objetivo de verificar a existência de variância entre a faixa etária dos ACEs e as competências profissionais. É possível notar a existência de diferenças significativas entre a faixa etária e a necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas. Esses resultados indicam que essas competências variam significativamente de acordo com a faixa etária dos ACEs.

Tabela 20: Competências profissionais versus Faixa Etária.

DIMENSÃO	FAIXA ETÁRIA	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Entre grupos	84,981	3	28,327	2,691	0,048*
	Intra grupos	1641,901	156	10,525		
	Total	1726,883	159			

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$ e * $p < 0,05$.

A Tabela 21 especifica a variância existente entre a faixa etária e a necessidade de capacitação das competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. O teste de homogeneidade de variância entre grupos (Levene) indicou o uso do teste de comparações múltiplas de Tukey ($p > 0,05$) para melhor compreender essas diferenças encontradas. Na Tabela 22 estão contidas as descritivas (médias e desvios padrões) da dimensão Políticas Públicas de acordo com a faixa etária.

A partir das Tabelas 21 e 22, é possível observar que ACEs com 30 a 36 anos de idade apresentaram menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas em relação aos de 50 a 73 anos de idade.

Tabela 21: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	FAIXA ETÁRIA		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	30 a 36 anos	50 a 73 anos	-1,900*	0,684	0,031*	-3,678	-0,123

Nota: A diferença de média é significativa (Sig.) no nível $p < 0,05^*$ e $** p < 0,001$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Tabela 22: Descritivas das Competências profissionais em relação à Faixa Etária.

DIMENSÃO	FAIXA ETÁRIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	30 a 36 anos	53	5,86	3,13	0,00	14,67
	37 a 41 anos	35	6,35	3,38	1,00	13,78
	42 a 49 anos	33	6,81	3,35	1,11	12,78
	50 a 73 anos	39	7,76	3,19	0,00	12,33
	Total	160	6,63	3,30	0,00	14,67

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio do Gráfico 5, a diferença significativa existente entre a faixa etária dos ACEs e as competências profissionais.

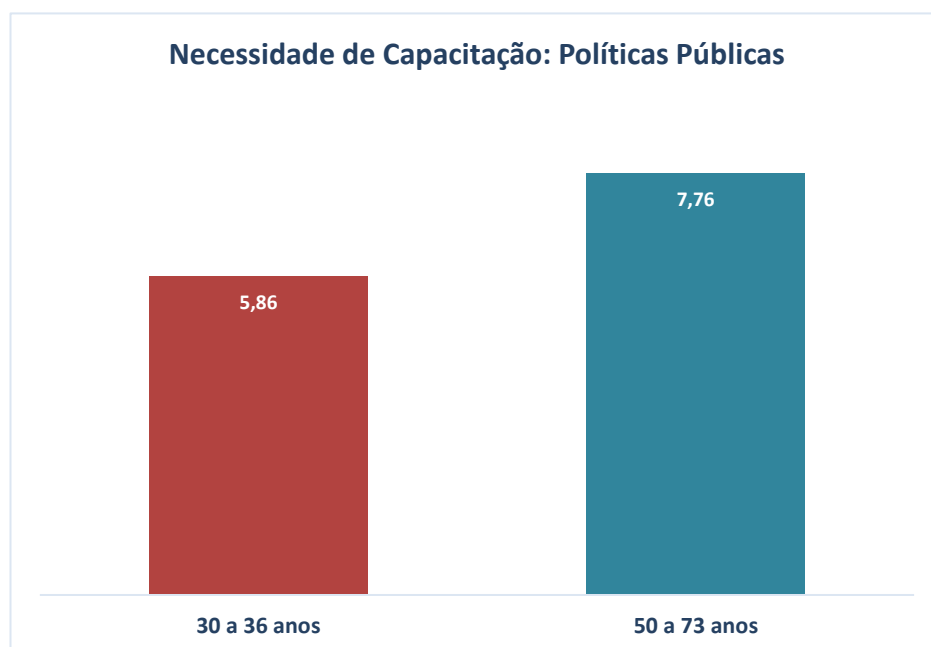


Gráfico 5: Necessidade de Capacitação da dimensão Políticas Públicas em função da Faixa Etária.

5.7.3.COMPARAÇÕES ENTRE A ESCOLARIDADE E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 23 contém os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para identificar a presença de variância entre a escolaridade e as competências profissionais em termos de importância, frequência e domínio. Observam-se diferenças significativas entre a escolaridade e a necessidade de capacitação nas competências de Inovação. Esses resultados indicam que essas competências variam significativamente conforme a escolaridade dos ACEs.

Para identificar a análise de *post hoc* mais adequada para compreender as diferenças encontradas, foi analisado o teste de homogeneidade de Levene. O teste de comparações múltiplas de Tukey HSD foi o método mais preciso para analisar as diferenças identificadas.

Tabela 23: Competências profissionais versus Escolaridade.

DIMENSÃO	ESCOLARIDADE	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Entre grupos	107,465	3	35,822	3,331	0,025*
	Intra grupos	655,985	61	10,754		
	Total	763,450	64			

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$ e * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

A Tabela 24 apresenta o teste *post hoc* Tukey com as especificações das diferenças existentes entre a escolaridade e a dimensão Inovação que foram significativas no resultado da ANOVA. Abaixo, a Tabela 25 contém as descritivas (médias e desvios padrões) dessa dimensão de acordo com a escolaridade.

É possível observar que os ACEs com Doutorado obtiveram maior necessidade de capacitação (maior média) nas competências de Inovação em comparação aos que possuem Especialização.

Tabela 24: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	ESCOLARIDADE		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Especialização	Doutorado	-4,440*	1,625	0,040*	-8,731	-0,149

Nota: A diferença de média é significativa (Sig.) no nível $p < 0,05^*$ e $p < 0,001^{**}$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Tabela 25: Descritivas das Competências profissionais em relação à Escolaridade.

DIMENSÃO	ESCOLARIDADE	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Graduação	12	8,13	3,66	3,00	15,00
	Especialização	22	5,60	3,90	0,60	14,00
	Mestrado	26	6,52	2,54	1,00	10,40
	Doutorado	5	10,04	2,62	7,00	12,20
	Total	65	6,78	3,45	0,60	15,00

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio do Gráfico 6, a diferença significativa existente entre a escolaridade dos ACEs e as competências profissionais.

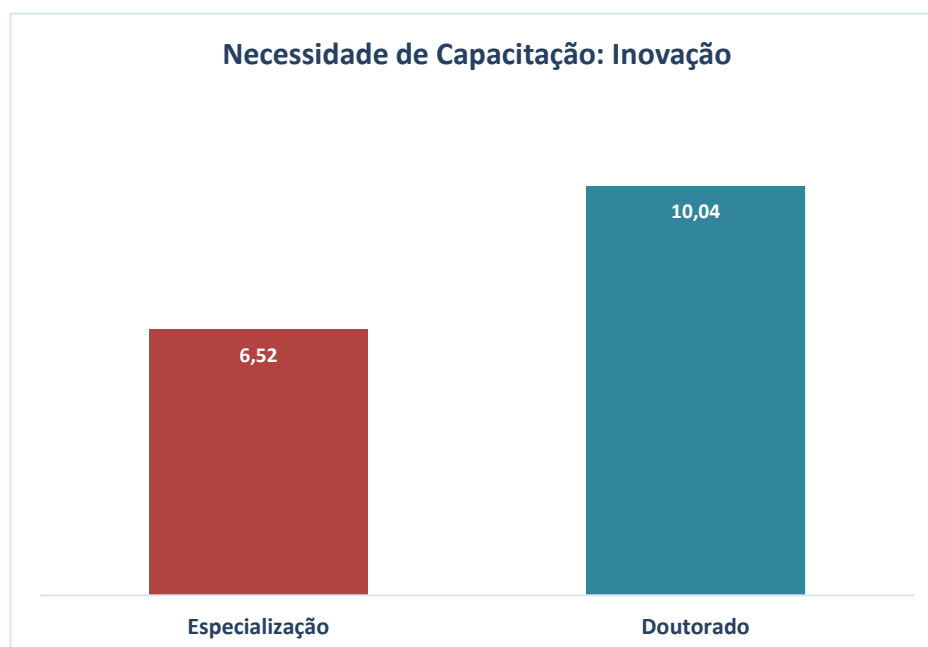


Gráfico 6: Necessidade de Capacitação da dimensão Inovação em função da Escolaridade.

5.7.4. COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO NA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Para verificar a existência de variância entre o tempo de serviço na carreira e as competências profissionais, foi realizada a análise ANOVA, e os resultados não apontaram diferenças significativas entre essas duas variáveis.

5.7.5. COMPARAÇÕES ENTRE A CLASSE DA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 26 mostra os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para verificar a existência de variância entre a classe da carreira e as competências profissionais. Foram identificadas diferenças significativas entre a classe da carreira e a necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas. Esses resultados indicam que essas competências variam significativamente de acordo com o tipo de classe em que estão os ACEs.

A fim de identificar a análise de *post hoc* mais adequada para compreender as diferenças entre as médias, foi analisado o teste de homogeneidade de Levene. Conforme o resultado obtido, o teste de comparações múltiplas de Tukey HSD foi o mais preciso para avaliar essas diferenças já que os grupos que possuem variâncias iguais ($p > 0,05$).

Tabela 26: Competências Profissionais versus Classe da Carreira.

DIMENSÃO	CLASSE DA CARREIRA	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Entre grupos	65,572	2	32,786	3,098	0,048*
	Intra grupos	1661,311	157	10,582		
	Total	1726,883	159			

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$.

A Tabela 27 contém o teste *post hoc* Tukey com as especificações das diferenças existentes entre a classe da carreira e a avaliação da necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas. Logo abaixo, está a Tabela 28, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessa dimensão de acordo com a classe da carreira.

É possível observar que os ACEs pertencentes à classe Especial (S) apresentaram maior necessidade de capacitação (maior média) nas competências de Políticas Públicas do que os que estão na classe C.

Tabela 27: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	CLASSE DA CARREIRA	DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%		
					INFERIOR	SUPERIOR	
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Classe C	Classe Especial (S)	-1,806*	0,728	0,037*	-3,528	-0,085

Nota: A diferença de média é significativa (Sig.) no nível $p < 0,05$ *; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Tabela 28: Descritivas das Competências Profissionais em relação à Classe da Carreira.

DIMENSÃO	CLASSE DA CARREIRA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	B	56	6,68	3,36	1,11	13,78
	C	27	5,26	2,82	0,00	14,67
	Especial (S)	77	7,06	3,31	0,00	12,78
	Total	160	6,63	3,30	0,00	14,67

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio do Gráfico 7, a diferença significativa existentes entre a classe da carreira e as competências profissionais.

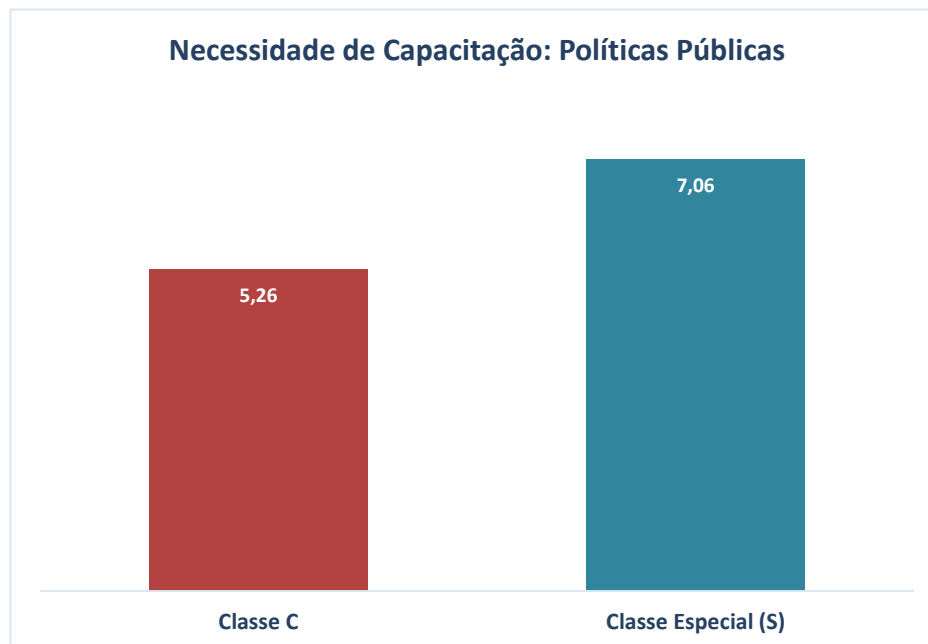


Gráfico 7: Necessidade de Capacitação das competências de Políticas Públicas em função da Classe da Carreira.

5.7.6. COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 29 contém os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para verificar a presença de diferenças significativas entre o tempo de serviço para a aposentadoria e as competências profissionais. É possível notar a presença de diferenças significativas entre o tempo de serviço para a aposentadoria e o domínio e a necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas.

De acordo com o teste de homogeneidade de Levene, a análise de *post hoc* mais adequada para compreender as diferenças de médias foi o teste de comparações múltiplas de Tukey HSD, por serem grupos com variância iguais ($p > 0,05$).

Tabela 29: Competências profissionais versus Tempo de Serviço para Aposentadoria.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Domínio: D1. Políticas Públicas	Entre grupos	4,089	3	1,363	2,745	0,045*
	Intra grupos	72,480	146	0,496		
	Total	76,569	149			
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Entre grupos	100,455	3	33,485	3,279	0,023*
	Intra grupos	1490,752	146	10,211		
	Total	1591,207	149			

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$ e * $p < 0,05$.

A Tabela 30 contém o teste *post hoc* Tukey com as especificações das diferenças existentes entre o tempo de serviço para a aposentadoria e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Logo abaixo, está a Tabela 31, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências de acordo com o tempo de serviço para a aposentadoria.

Os resultados mostram que os ACEs cujo tempo de tempo de serviço para a aposentadoria é de menos de 1 ano a 10 anos demonstraram menor domínio (menor média) e maior necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas em relação aos ACEs cujo tempo de serviço para a aposentadoria é de 22 a 30 anos.

Tabela 30: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D1. Políticas Públicas	Menos de 1 ano a 10 anos	22 a 30 anos	-0,435*	0,160	0,036*	-0,851	-0,020
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Menos de 1 ano a 10 anos	22 a 30 anos	2,183*	0,725	0,016*	0,300	4,066

Nota: A diferença de média é significativa (Sig.) no nível $p < 0,05^*$ e $** p < 0,001$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Tabela 31: Descritivas das Competências profissionais em relação ao Tempo de Serviço para Aposentadoria.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Domínio: D1. Políticas Públicas	Menos de 1 ano a 10 anos	41	3,36	0,69	2,22	4,78
	11 a 17 anos	39	3,45	0,82	1,33	4,78
	18 a 21 anos	33	3,58	0,58	2,33	4,67
	22 a 30 anos	37	3,80	0,69	2,22	5,00
	Total	150	3,54	0,72	1,33	5,00
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Menos de 1 ano a 10 anos	41	7,48	3,38	1,11	12,78
	11 a 17 anos	39	6,94	3,44	1,00	14,67
	18 a 21 anos	33	6,39	2,63	1,67	12,78
	22 a 30 anos	37	5,29	3,17	0,00	13,67
	Total	150	6,56	3,27	0,00	14,67

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 8 e 9, as diferenças significativas existentes entre o tempo de serviço para a aposentadoria e as competências profissionais.

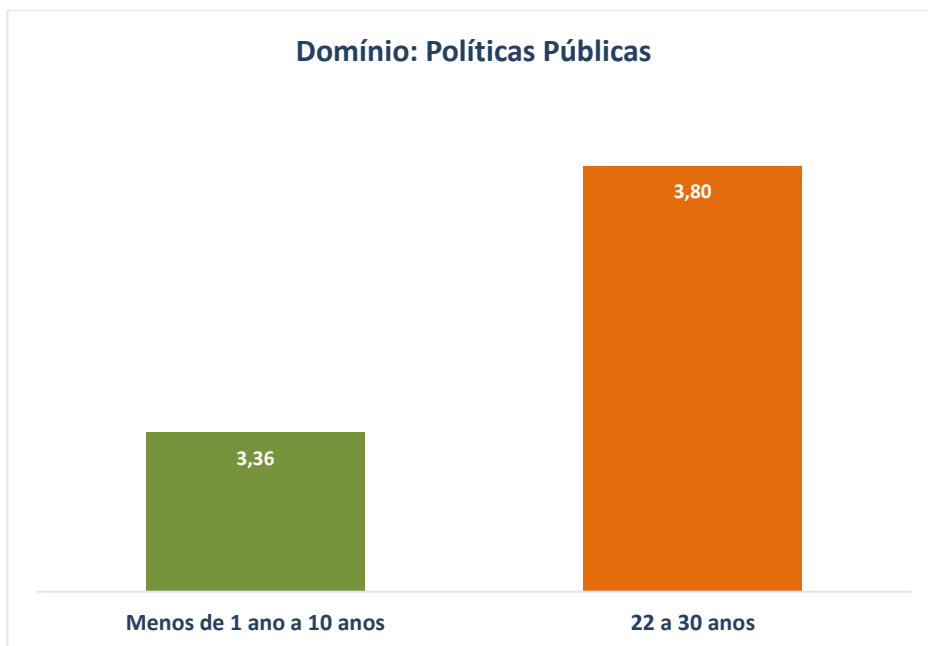


Gráfico 8: Domínio da dimensão Políticas Públicas em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.

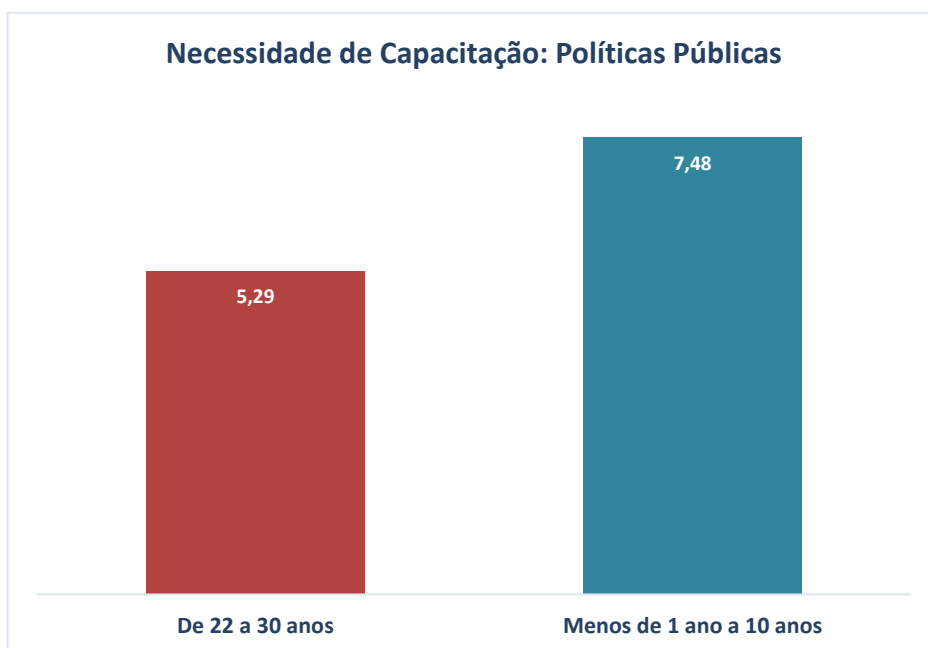


Gráfico 9: Necessidade de Capacitação da dimensão Políticas Públicas em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.

5.7.7. COMPARAÇÕES ENTRE O ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO ATUAL E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 32 contém as diferenças significativas entre o Órgão ou Entidade de alocação atual e as competências profissionais, identificadas a partir da análise do teste *t* de

Student. Como o número de participantes lotados em cada Órgão ou Entidade era pequeno, se comparado ao Ministério da Economia, optou-se por juntá-los em um único grupo. Assim, ficaram dois grupos a serem analisados: Ministério da Economia com 142 ACEs, e demais Órgãos ou Entidades com 18 participantes. Observa-se que os ACEs lotados no Ministério da Economia apresentaram maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica em relação aos que atuam nos outros Órgãos ou Entidades.

Tabela 32: Competências Profissionais versus Órgão ou Entidade de alocação.

DIMENSÃO	ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Demais Órgãos ou Entidades	18	4,13	2,24	6,201	-2,247	0,034*	-1,301	-2,494	-0,107
	Ministério da Economia	142	5,43	2,86						

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$.

5.7.8.COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO ATUAL E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 33 mostra os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para verificar a existência de variância entre o tempo de serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual e as competências profissionais. Foram identificadas diferenças significativas entre o tempo de serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual e a frequência das competências de Políticas Públicas e de Governança. Esses resultados indicam que essas competências variam significativamente de acordo com o tempo de serviço no Órgão ou Entidade em que estão os ACEs.

A fim de identificar a análise de *post hoc* mais adequada para compreender as diferenças entre as médias, foi analisado o teste de homogeneidade de Levene. Conforme o resultado obtido, o teste de comparações múltiplas de Tukey HSD foi o mais preciso para avaliar essas diferenças, já que os grupos que possuem variâncias iguais ($p > 0,05$).

Tabela 33: Competências profissionais versus Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO OU ENTIDADE	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Frequência: D1: Políticas Públicas	Entre grupos	6,762	3	2,254	3,380	0,020*
	Intra grupos	96,697	145	0,667		
	Total	103,459	148			
Frequência: D2: Governança	Entre grupos	8,511	3	2,837	3,562	0,016*
	Intra grupos	115,494	145	0,797		
	Total	124,006	148			

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$ e * $p < 0,05$.

A Tabela 34 contém o teste *post hoc* Tukey com as especificações das diferenças existentes entre o tempo de serviço no Órgão ou Entidade de alocação e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Logo abaixo, está a Tabela 35, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências de acordo com o tempo de serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual.

É possível observar que os ACEs que possuem de 8 a 16 anos de serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual apresentaram menor frequência de utilização das competências de Políticas Públicas e de Governança no ambiente de trabalho, em relação aos que possuem menos de 1 ano a 6 anos e aos que estão de 17 a 21 anos no Órgão ou Entidade de alocação atual.

Tabela 34: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO OU ENTIDADE		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D1. Políticas Públicas	8 a 16 anos	Menos de 1 ano a 6 anos	-0,774*	0,251	0,013*	-1,428	-0,121
		17 a 21 anos	-0,764*	0,265	0,023*	-1,454	-0,075
Frequência: D2. Governança	8 a 16 anos	Menos de 1 ano a 6 anos	-0,866*	0,275	0,010*	-1,580	-0,152
		17 a 21 anos	-0,790*	0,290	0,036*	-1,544	-0,037

Nota: A diferença de média é significativa (Sig.) no nível $p < 0,05$ * e ** $p < 0,001$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Tabela 35: Descritivas das Competências profissionais em relação ao Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO OU ENTIDADE	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Frequência: D1. Políticas Públicas	Menos de 1 ano a 6 anos	56	3,41	0,74	1,67	5,00
	7 anos	45	3,29	0,89	1,11	5,00
	8 a 16 anos	13	2,63	0,86	1,22	4,00
	17 a 21 anos	35	3,40	0,81	1,22	5,00
	Total	149	3,30	0,84	1,11	5,00
Frequência: D2. Governança	Menos de 1 ano a 6 anos	56	3,24	0,83	1,50	5,00
	7 anos	45	2,99	0,97	1,00	5,00
	8 a 16 anos	13	2,37	0,82	1,00	4,00
	17 a 21 anos	35	3,16	0,90	1,00	4,83
	Total	149	3,07	0,92	1,00	5,00

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 10 e 11, as diferenças significativas existentes entre o tempo de serviço para o tempo de serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual e as competências profissionais.

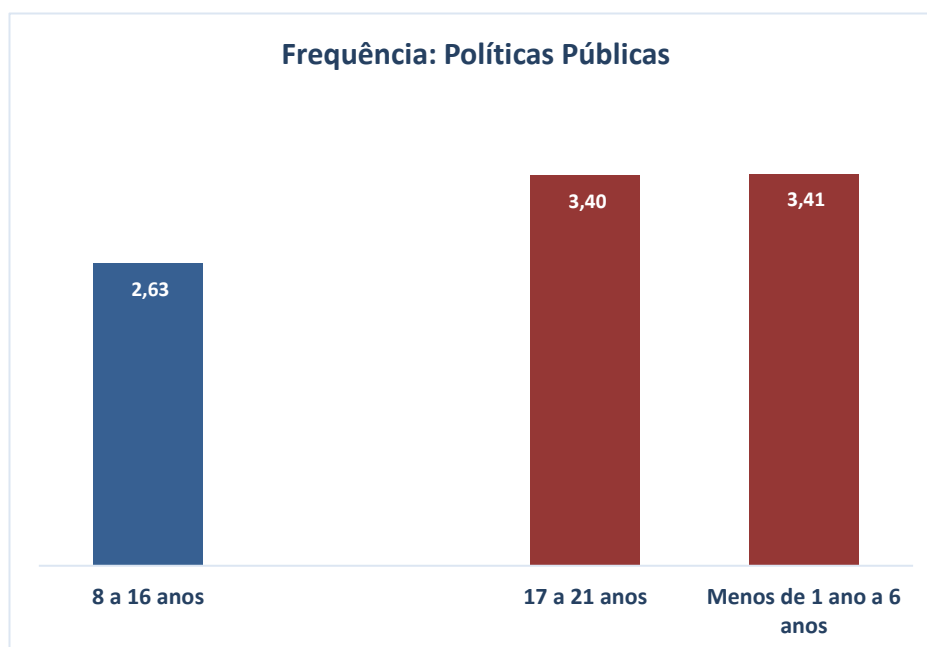


Gráfico 10: Frequência da dimensão Políticas Públicas em função do Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual.

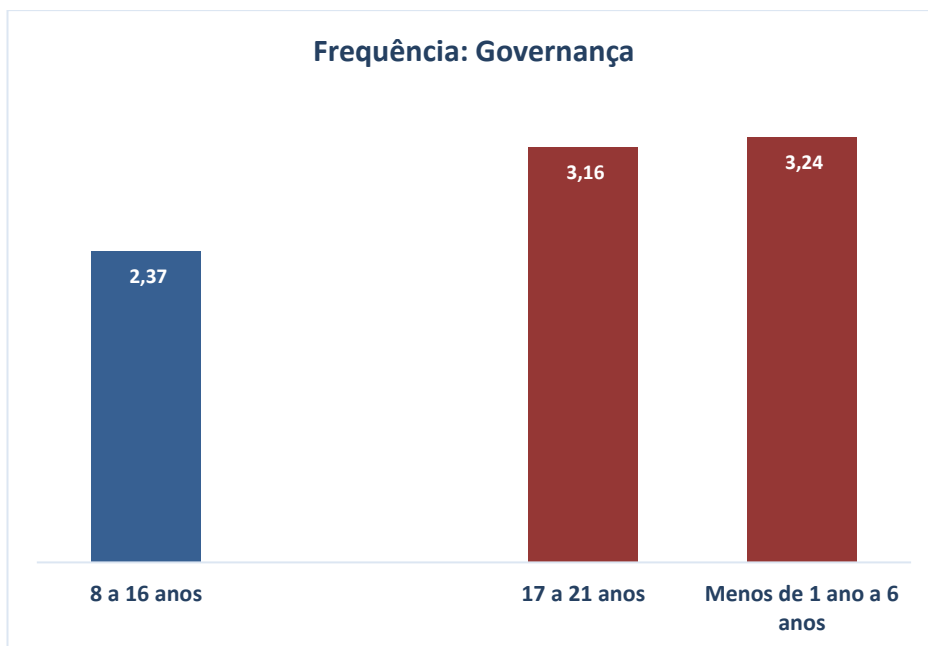


Gráfico 11: Frequência da dimensão Governança em função do Tempo de Serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual.

5.7.9. COMPARAÇÕES ENTRE O PODER/ESFERA DE ALOCAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Não foi possível realizar a análise de variância para verificar a existência de diferença entre o Poder/Esfera de alocação e as competências profissionais, visto que 97,5% dos ACEs, que participaram da pesquisa, estão lotados no Poder Executivo Federal, sendo que os outros Poderes (Legislativo Federal e Órgãos independentes) não possuem nem 5,0% de representantes.

5.7.10. COMPARAÇÕES ENTRE A UNIDADE FEDERATIVA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A análise de variância, para verificar a existência de diferença entre a Unidade Federativa de lotação e as competências profissionais, não foi realizada uma vez que 95,0% dos ACEs, que participaram da pesquisa, estão lotados no Distrito Federal, e os demais Estados juntos possuem apenas 4,3% de representantes.

5.7.11. COMPARAÇÕES ENTRE O TIPO DE MOVIMENTAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Ao realizar as análises de comparação entre o tipo de movimentação do ACE e as competências profissionais, verificou-se que o número de participantes que estão Cedidos, em Exercício provisório, em Licença, Requisitados ou Afastados era pequeno se comparado ao número de ACEs em Exercício no Ministério da Economia. Então, optou-se por dividir o tipo de movimentação em dois grupos apenas: Exercício no Ministério da Economia e Outros Tipos de Movimentação (Cedido, Exercício provisório, Licença, Requisitado e Afastado). Assim, foi possível averiguar se existem diferenças significativas entre o fato de o ACE estar em Exercício no Ministério da Economia ou em outro tipo de movimentação e as competências profissionais. Para isso, foram feitas análises de diferenças entre médias (teste *t* de *Student*).

Na Tabela 36, é possível verificar que os ACEs que se encontram em exercício no Ministério da Economia, em relação aos que têm outro tipo de movimentação, apresentaram menor frequência de utilização das competências de Governança, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança; e menor domínio das competências de Governança e Gestão Governamental.

Tabela 36: Competências Profissionais versus Tipo de Movimentação

DIMENSÃO	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D2. Governança	Exercício no ME	138	3,00	0,95	9,389	-3,657	0,001*	-0,503	-0,779	-0,226
	Outro tipo de movimentação	22	3,51	0,52						
Frequência: D4. Gestão Governamental	Exercício no ME	138	2,62	0,91	2,303	-2,324	0,021*	-0,470	-0,870	-0,071
	Outro tipo de movimentação	22	3,09	0,71						
Frequência: D5. Inovação	Exercício no ME	138	3,10	0,92	3,935	-2,172	0,037*	-0,352	-0,680	-0,023
	Outro tipo de movimentação	22	3,45	0,67						
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Exercício no ME	138	2,81	1,22	0,580	-2,048	0,042*	-0,568	-1,117	-0,020
	Outro tipo de movimentação	22	3,38	1,10						
Frequência: D7. Liderança	Exercício no ME	138	3,92	0,66	4,343	-2,528	0,016*	-0,285	-0,514	-0,057
	Outro tipo de movimentação	22	4,20	0,46						
Domínio: D2. Governança	Exercício no ME	138	3,29	0,81	5,064	-2,718	0,010*	-0,359	-0,627	-0,092
	Outro tipo de movimentação	22	3,65	0,53						
Domínio: D4. Gestão Governamental	Exercício no ME	138	2,93	0,86	1,758	-2,371	0,019*	-0,457	-0,837	-0,076
	Outro tipo de movimentação	22	3,39	0,67						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$), exceto na frequência e no domínio das competências de Gestão Governamental e na frequência da dimensão Gestão de Equipes, que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

5.7.12. COMPARAÇÕES ENTRE EXERCÍCIO EM CARGO OU FUNÇÃO COMISSIONADA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 37 apresenta a análise do teste *t* de *Student*, utilizada para identificar diferenças significativas entre o exercício em cargo ou função comissionada (DAS) e as competências profissionais. Observa-se que os ACEs que exercem cargo ou função comissionada, comparados aos que não exercem, utilizam com menor frequência as competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança; e possuem maior necessidade de capacitação nas competências de Liderança.

Tabela 37: Competências Profissionais versus Atuação em Cargo ou Função comissionada.

DIMENSÃO	CARGO OU FUNÇÃO COMISSIONADA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D1. Políticas Públicas	Não	102	3,48	0,82	0,191	3,213	0,002*	0,434	0,167	0,701
	Sim	58	3,05	0,83						
Frequência: D2. Governança	Não	102	3,23	0,93	0,244	2,98	0,003*	0,441	0,149	0,733
	Sim	58	2,79	0,85						
Frequência: D3. Assessoria Técnica	Não	102	3,65	0,77	0,130	2,431	0,016*	0,32	0,06	0,58
	Sim	58	3,33	0,85						
Frequência: D4. Gestão Governamental	Não	102	2,83	0,89	0,116	2,682	0,008*	0,387	0,102	0,672
	Sim	58	2,44	0,86						
Frequência: D5. Inovação	Não	102	3,27	0,91	0,221	2,311	0,022*	0,335	0,049	0,621
	Sim	58	2,94	0,83						
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	102	3,09	1,22	0,391	2,759	0,006*	0,543	0,154	0,931
	Sim	58	2,55	1,16						
Frequência: D7. Liderança	Não	102	4,04	0,66	0,435	2,203	0,029*	0,231	0,024	0,438
	Sim	58	3,81	0,59						
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	102	3,88	2,60	0,072	-2,109	0,036*	-0,904	-1,751	-0,058
	Sim	58	4,79	2,62						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

5.7.13. COMPARAÇÕES ENTRE NÍVEL DE FUNÇÃO OU CARGO COMISSIONADO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 38 contém os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para verificar a existência de variância entre o nível de DAS e as competências profissionais. Foram identificadas diferenças significativas entre o nível de DAS e a importância das competências de Gestão de Equipes; e a frequência das competências de Assessoria Técnica e Liderança. Esses resultados indicam que essas competências variam significativamente de acordo com o nível de DAS dos ACEs.

Para identificar a análise de *post hoc* mais adequada para compreender as diferenças encontradas, foi analisado o teste de homogeneidade de Levene. Conforme o resultado obtido, o teste de comparações múltiplas de Tukey HSD foi o mais adequado para avaliar essas diferenças já que os grupos que possuem variâncias iguais ($p > 0,05$).

Tabela 38: Competências Profissionais versus Nível de Função ou Cargo comissionado.

DIMENSÃO	NÍVEL DE DAS	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Importância: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	3,819	3	1,273	3,412	0,024*
	Intra grupos	20,145	54	0,373		
	Total	23,964	57			
Frequência: D3. Assessoria Técnica	Entre grupos	6,952	3	2,317	3,681	0,017*
	Intra grupos	33,995	54	0,630		
	Total	40,947	57			
Frequência: D7. Liderança	Entre grupos	3,301	3	1,100	3,579	0,020*
	Intra grupos	16,604	54	0,307		
	Total	19,906	57			

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$.

A Tabela 39 contém o teste *post hoc* Tukey com as especificações das diferenças existentes entre o nível de DAS e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Logo abaixo, está a Tabela 40, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências de acordo com o nível de DAS.

A partir dos resultados encontrados, é possível fazer as seguintes observações:

✓ Os ACEs que têm DAS 2 (Assistente, Chefe de Divisão) atribuíram menor importância (menores médias) às competências de Gestão de Equipes do que os que possuem DAS 3 (Coordenador, Assessor) e DAS 4 (Coordenador Geral, Gerente de Projeto).

✓ Os ACEs com DAS 3 apresentaram maior frequência de utilização (maiores médias) das competências de Assessoria Técnica, em relação aos com DAS 5 (Diretor); bem como das competências de Liderança comparados aos com DAS 4 e 5.

De forma geral, pode-se dizer que os ACEs com DAS menor atribuem menor importância às competências de Gestão de Equipes, bem como utilizam com maior frequência as competências de Assessoria Técnica e Liderança em relação aos que possuem DAS maiores.

Tabela 39: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	NÍVEL DE DAS		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D6. Gestão de Equipes	DAS 2	DAS 3	-0,605*	0,224	0,044	-1,197	-0,012
		DAS 4	-0,564*	0,209	0,044	-1,118	-0,010
Frequência: D3. Assessoria Técnica	DAS 3	DAS 5	1,259*	0,380	0,009	0,252	2,266
Frequência: D7. Liderança	DAS 3	DAS 4	0,485*	0,182	0,049	0,002	0,968
		DAS 5	0,736*	0,265	0,037	0,032	1,440

Nota: A diferença de média é significativa (Sig.) no nível $p < 0,05^*$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Tabela 40: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Nível de Função ou Cargo comissionado.

DIMENSÃO	NÍVEL DE DAS	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Importância: D6. Gestão de Equipes	DAS 2	14	4,09	0,81	2,86	5,00
	DAS 3	16	4,70	0,45	3,86	5,00
	DAS 4	22	4,66	0,51	3,43	5,00
	DAS 5	6	4,26	0,78	3,14	5,00
	Total	58	4,49	0,65	2,86	5,00
Frequência: D3. Assessoria Técnica	DAS 2	14	3,36	0,68	2,57	4,86
	DAS 3	16	3,69	0,81	1,29	4,57
	DAS 4	22	3,30	0,77	1,14	4,71
	DAS 5	6	2,43	1,06	1,00	3,71
	Total	58	3,33	0,85	1,00	4,86
Frequência: D7. Liderança	DAS 2	14	3,76	0,60	2,67	4,58
	DAS 3	16	4,17	0,42	3,58	4,83
	DAS 4	22	3,68	0,57	2,67	4,67
	DAS 5	6	3,43	0,71	2,75	4,58
	Total	58	3,81	0,59	2,67	4,83

Nota: N (Número de respostas válidas).

Os Gráficos 12 a 14 ilustram os resultados apresentados acima, ou seja, as diferenças significativas existentes entre o nível de função ou cargo comissionado e as competências profissionais.

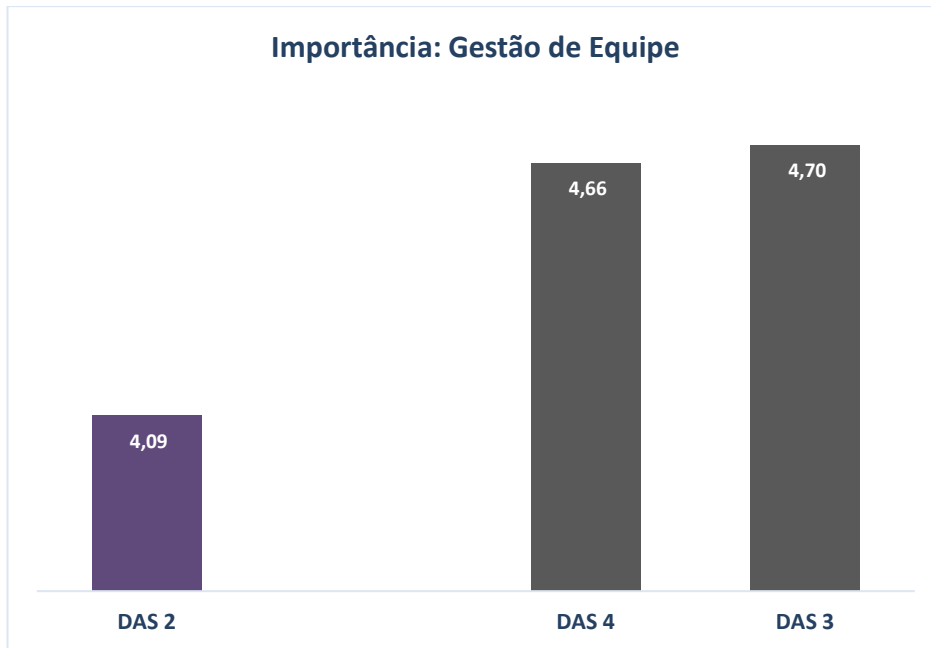


Gráfico 12: Importância das competências de Gestão de Equipe em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.

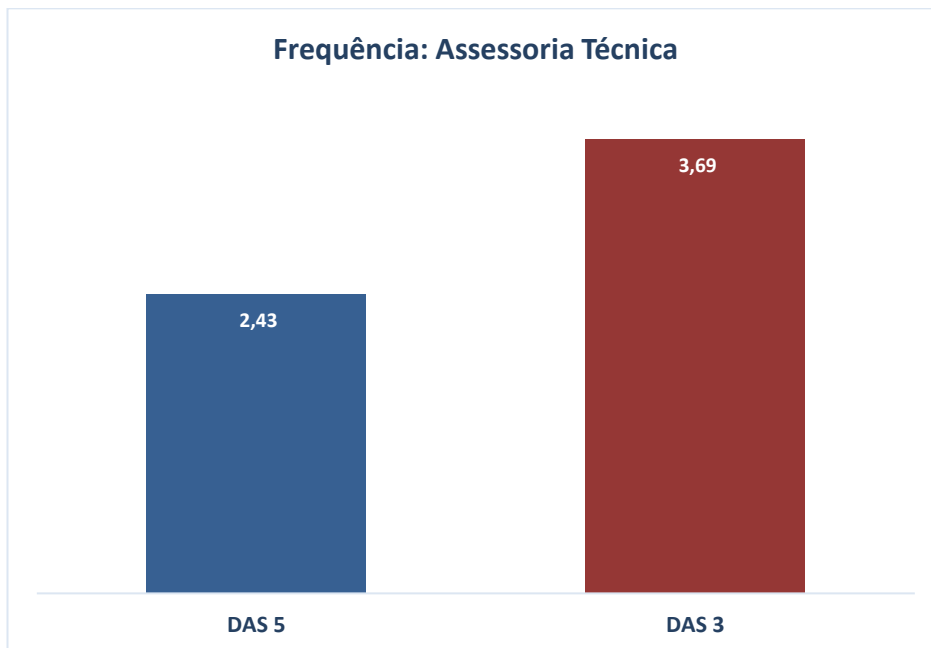


Gráfico 13: Frequência das competências de Assessoria Técnica em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.

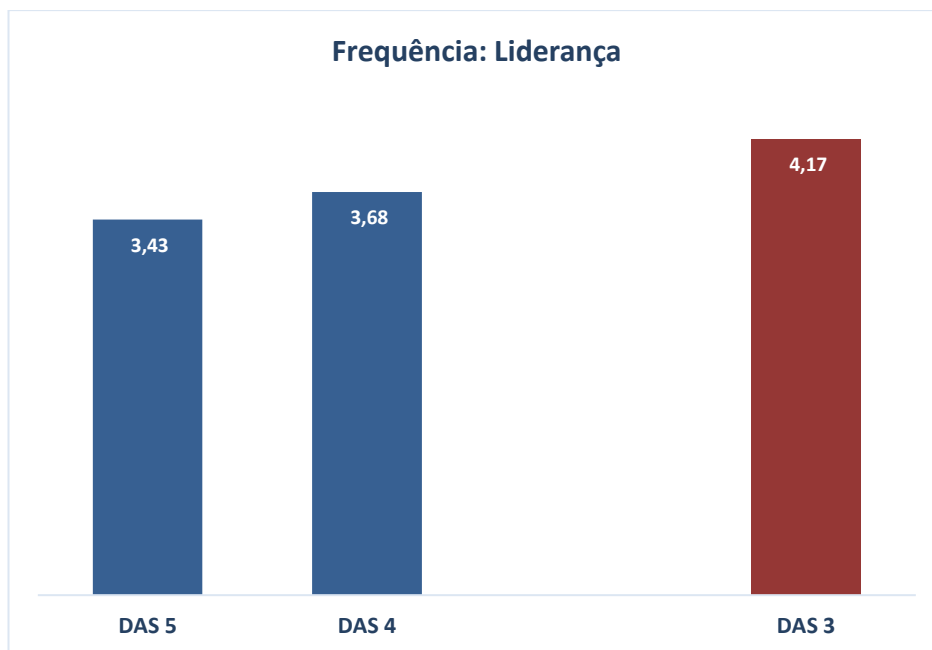


Gráfico 14: Frequência das competências de Liderança em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.

5.7.14. COMPARAÇÕES ENTRE TEMPO DE SERVIÇO NA FUNÇÃO OU CARGO COMISSIONADO E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Para comparar o tempo de serviço na função ou no cargo comissionado e as competências profissionais, foram consideradas apenas duas opções de tempo de serviço, menos de 1 ano e 1 ano, já que havia apenas um participante com 2 anos de serviço no DAS. Foi realizada análise de diferenças entre médias por meio do teste *t* de *Student*, e os resultados obtidos demonstraram que não houve diferenças significativas entre o tempo de serviço na função ou cargo comissionado e as competências profissionais.

5.7.15. COMPARAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE ATUAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A fim de compreender as relações existentes entre as áreas de atuação dos ACEs, que participaram da pesquisa, e as competências profissionais, foram feitas análises de diferenças entre médias por meio do teste *t* de *Student*. Para realizar essas análises foram utilizadas as cinco áreas mais frequentes, a saber: Indústria, Comércio e Serviços; Políticas Públicas; Desenvolvimento Econômico; Assessoria Internacional; e Relações Exteriores. Os resultados obtidos indicaram que não existem diferenças significativas entre as

competências profissionais e a área de Desenvolvimento Econômico. Já os resultados significativos estão apresentados nas Tabelas 41, 42, 43 e 44.

É possível observar, na Tabela 41, que os ACEs que atuam na área de Indústria, Comércio e Serviços, se comparados aos que não atuam nessa área, demonstraram menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Governança, Assessoria Técnica, Inovação e Liderança.

Tabela 41: Competências Profissionais versus área de atuação: Indústria, Comércio e Serviços.

DIMENSÃO	INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D2. Governança	Não	3	4,33	0,44	1,054	2,409	0,020*	0,974	0,163	1,785
	Sim	51	3,36	0,69						
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Não	3	4,52	0,08	7,776	8,627	0,000**	0,739	0,559	0,920
	Sim	51	3,78	0,51						
Domínio: D5. Inovação	Não	3	4,40	0,20	2,436	2,426	0,019*	1,012	0,175	1,849
	Sim	51	3,39	0,71						
Domínio: D7. Liderança	Não	3	4,72	0,19	2,659	2,221	0,031*	0,708	0,068	1,347
	Sim	51	4,01	0,55						
Necessidade de Capacitação: D2. Governança	Não	3	3,17	2,05	0,957	-2,081	0,042*	-3,954	-7,767	-0,142
	Sim	51	7,12	3,24						
Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	3	2,14	0,00	10,475	-9,587	0,000**	-3,392	-4,103	-2,682
	Sim	51	5,54	2,53						
Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	3	2,87	1,03	2,572	-2,209	0,032*	-4,290	-8,188	-0,392
	Sim	51	7,16	3,33						
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	3	1,39	0,96	2,902	-2,085	0,042*	-3,013	-5,914	-0,113
	Sim	51	4,40	2,47						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$), exceto no domínio e na necessidade de capacitação das competências de Assessoria Técnica, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

Observa-se, na Tabela 42, que os ACEs que atuam na área de Políticas Públicas atribuíram maior importância às competências de Políticas Públicas, em relação aos que não atuam nessa área.

Tabela 42: Competências Profissionais versus área de atuação: Políticas Públicas.

DIMENSÃO	POLÍTICAS PÚBLICAS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D1. Políticas Públicas	Não	18	4,42	0,63	10,634	-2,356	0,028*	-0,370	-0,697	-0,044
	Sim	36	4,79	0,31						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

A partir dos resultados apresentados na Tabela 43, verifica-se que os ACEs que atuam na área de Assessoria Internacional, em relação aos que não atuam nessa área, apresentaram: a) maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão de Equipes e Liderança; e b) menor necessidade de capacitação nas competências de Inovação.

Tabela 43: Competências Profissionais versus área de atuação: Assessoria Internacional.

DIMENSÃO	ASSESSORIA INTERNACIONAL	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	37	3,53	0,56	0,116	-2,245	0,029*	-0,370	-0,701	-0,039
	Sim	17	3,90	0,57						
Domínio: D2. Governança	Não	37	3,25	0,68	0,146	-2,673	0,010*	-0,527	-0,922	-0,131
	Sim	17	3,77	0,65						
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Não	37	3,68	0,49	0,288	-3,289	0,002*	-0,463	-0,746	-0,181
	Sim	17	4,14	0,47						
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	37	3,25	0,84	0,121	-2,573	0,013*	-0,631	-1,124	-0,139
	Sim	17	3,88	0,83						
Domínio: D7. Liderança	Não	37	3,92	0,54	0,149	-2,694	0,009*	-0,415	-0,724	-0,106
	Sim	17	4,34	0,48						
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Não	37	6,80	2,82	0,489	2,038	0,047*	1,668	0,026	3,310
	Sim	17	5,13	2,73						
Necessidade de Capacitação: D2. Governança	Não	37	7,63	3,15	0,068	2,516	0,015*	2,317	0,469	4,165
	Sim	17	5,31	3,12						
Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	37	6,04	2,51	2,055	3,147	0,003*	2,198	0,797	3,600
	Sim	17	3,84	2,07						
Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	37	7,62	3,35	0,219	2,324	0,024*	2,216	0,302	4,130
	Sim	17	5,40	3,02						

Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	37	7,38	3,64	0,145	2,217	0,031*	2,399	0,228	4,570
	Sim	17	4,98	3,82						
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	37	4,83	2,47	0,716	2,730	0,009*	1,895	0,502	3,287
	Sim	17	2,94	2,13						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

A Tabela 44 mostra que os ACEs que atuam na área de Relações Exteriores apresentaram maior frequência, maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Governança e Liderança, em relação aos que não atuam nessa área.

Tabela 44: Competências Profissionais versus área de atuação: Relações Exteriores.

DIMENSÃO	RELAÇÕES EXTERIORES	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D2. Governança	Não	39	3,06	0,86	0,920	-2,033	0,047*	-0,503	-0,999	-0,007
	Sim	15	3,57	0,66						
Frequência: D7. Liderança	Não	39	3,89	0,57	1,179	-2,245	0,029*	-0,379	-0,718	-0,040
	Sim	15	4,27	0,51						
Domínio: D2. Governança	Não	39	3,28	0,68	0,004	-2,278	0,027*	-0,474	-0,891	-0,056
	Sim	15	3,76	0,69						
Domínio D7. Liderança	Não	39	3,94	0,51	1,629	-2,605	0,012*	-0,418	-0,739	-0,096
	Sim	15	4,36	0,58						
Necessidade de Capacitação: D2. Governança	Não	39	7,47	3,10	0,140	2,127	0,038*	2,063	0,117	4,010
	Sim	15	5,41	3,42						
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	39	4,78	2,28	0,997	2,740	0,008*	1,971	0,528	3,414
	Sim	15	2,81	2,58						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

5.7.16. COMPARAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE CONHECIMENTO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Com objetivo de compreender as relações existentes entre as áreas de conhecimento dos ACEs e as competências profissionais, foram feitas análises de diferenças entre médias por meio do teste *t* de Student. Foram utilizadas, para essas análises, as áreas de conhecimento mais frequentes dos ACEs, a saber: Economia e Finanças; Mercadologia,

Comércio e Indústria; Políticas e Comércio Internacionais; Direito; Administração Públicas; e Ciências Humanas. Os resultados significativos estão apresentados nas Tabelas 45 a 50.

É possível notar na Tabela 45 que os ACEs que têm conhecimentos na área de Economia e Finanças, se comparados aos que não possuem, atribuíram menor importância às competências de Inovação e Gestão de Equipes; e apresentaram menor domínio das competências de Governança.

Tabela 45: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Economia e Finanças.

DIMENSÃO	ECONOMIA E FINANÇAS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D5. Inovação	Não	24	4,74	0,41	6,448	2,634	0,011*	0,375	0,091	0,659
	Sim	42	4,37	0,74						
Importância: D6. Gestão de Equipes	Não	24	4,68	0,46	4,246	2,769	0,007*	0,393	0,109	0,676
	Sim	42	4,29	0,69						
Domínio: D2. Governança	Não	24	3,70	0,67	0,232	2,268	0,027*	0,396	0,047	0,744
	Sim	42	3,31	0,69						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$), exceto no domínio das competências de Governança, que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

De acordo com a Tabela 46, os ACEs que detém conhecimentos na área de Mercadologia, Comércio e Indústria demonstraram maior necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes, em relação aos ACEs que não possuem esse tipo de conhecimento.

Tabela 46: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Mercadologia, Comércio e Indústria.

DIMENSÃO	MERCADOLOGIA COMÉRCIO E INDÚSTRIA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	33	7,74	3,87	0,271	2,142	0,036*	1,987	0,134	3,840
	Sim	33	5,75	3,66						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias são iguais ($p > 0,05$).

A Tabela 47 mostra que os ACEs, que possuem conhecimentos na área de Política e Comércio Internacionais apresentaram maior frequência de utilização das competências de Assessoria Técnica, comparados aos que não têm esse tipo de conhecimento.

Tabela 47: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Política e Comércio Internacionais.

DIMENSÃO	POLÍTICA E COMÉRCIO INTERNACIONAIS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D3. Assessoria Técnica	Não	39	3,55	0,73	0,610	-2,034	0,046*	-0,355	-0,704	-0,006
	Sim	27	3,90	0,64						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Observa-se, na Tabela 48, que os ACEs que têm conhecimentos na área de Direito demonstraram maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica, em relação aos que não possuem conhecimento nessa área.

Tabela 48: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Direito.

DIMENSÃO	DIREITO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Não	49	3,78	0,57	0,902	-2,793	0,007*	-0,435	-0,745	-0,124
	Sim	17	4,21	0,51						
Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	49	5,51	2,69	1,673	2,731	0,008*	2,003	0,538	3,468
	Sim	17	3,50	2,35						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

É possível notar, na Tabela 49, que os ACEs que possuem conhecimentos na área de Administração Pública, em relação aos que não possuem, apresentaram: a) maior frequência e maior domínio das competências de Inovação; e b) maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Liderança.

Tabela 49: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Administração Pública.

DIMENSÃO	ADMINIS- TRAÇÃO PÚBLICA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIO R
Frequência: D5. Inovação	Não	50	3,26	0,83	1,797	-2,194	0,032*	-0,498	-0,952	-0,045
	Sim	16	3,76	0,65						
Domínio: D5. Inovação	Não	50	3,34	0,72	0,004	-2,100	0,040*	-0,435	-0,849	-0,021
	Sim	16	3,78	0,72						
Domínio: D7. Liderança	Não	50	3,99	0,58	4,818	-2,610	0,013*	-0,328	-0,582	-0,074
	Sim	16	4,32	0,38						
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	50	4,50	2,54	4,829	2,388	0,022*	1,377	0,207	2,547
	Sim	16	3,12	1,81						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$), exceto na frequência e no domínio das competências de Inovação, que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

A Tabela 50 mostra que os ACEs que têm conhecimentos na área de Ciências Humanas, em relação aos que não têm, demonstraram: a) menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica; e b) maior necessidade de capacitação nas competências de Liderança.

Tabela 50: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Ciências Humanas.

DIMENSÃO	CIÊNCIAS HUMANAS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Não	49	3,97	0,61	6,162	2,454	0,018*	0,324	0,058	0,590
	Sim	17	3,65	0,41						
Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	49	4,55	2,81	3,441	-2,278	0,026*	-1,698	-3,187	-0,209
	Sim	17	6,25	2,10						
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	49	3,77	2,51	2,109	-2,300	0,025*	-1,530	-2,860	-0,201
	Sim	17	5,30	1,86						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$), exceto no domínio das competências de Assessoria Técnica, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

5.7.17. COMPARAÇÕES ENTRE AS APTIDÕES DOS ACES E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Foram feitas análises de diferenças entre médias por meio do teste *t* de *Student* a fim de compreender as relações existentes entre os 24 tipos de aptidões, que os ACES declararam possuir, e as competências profissionais. Os resultados obtidos indicaram a existência de diferenças significativas entre as competências profissionais e grande parte das aptidões, a saber: Articulação; Capacidade de Síntese; Criatividade; Flexibilidade; Gestão de Conflitos; Gestão do Tempo; Liderança; Oratória; Proatividade; Raciocínio Lógico; Redação; e Tomada de Decisões. Cabe explicar que a competência Bom senso não fez parte da análise, pois um participante apenas declarou possuir essa aptidão. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 51 a 62.

É possível notar, na Tabela 51, que os ACES que possuem a aptidão Articulação atribuíram menor importância às competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes, bem como demonstraram menor domínio das competências de Gestão de Equipes, em relação aos ACES que declararam não possuir essa aptidão.

Tabela 51: Competências Profissionais versus aptidão: Articulação.

DIMENSÃO	ARTICULAÇÃO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D4. Gestão Governamental	Não	21	4,41	0,51	8,517	2,296	0,028*	0,473	0,055	0,891
	Sim	22	3,94	0,82						
Importância: D6. Gestão de Equipes	Não	21	4,50	0,57	0,781	2,181	0,035*	0,445	0,033	0,857
	Sim	22	4,06	0,75						
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	21	3,79	0,66	5,218	2,134	0,040*	0,601	0,029	1,173
	Sim	22	3,19	1,13						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$), exceto na importância das competências de Gestão de Equipes, que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 52, nota-se que os ACES que possuem a aptidão Capacidade de Síntese, em relação aos que não a possuem, apresentaram maior frequência de utilização, maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Inovação.

Tabela 52: Competências Profissionais versus aptidão: Capacidade de Síntese.

DIMENSÃO	CAPACIDADE DE SÍNTESE	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D5. Inovação	Não	18	2,97	0,79	0,217	-2,384	0,022*	-0,569	-1,052	-0,087
	Sim	25	3,54	0,76						
Domínio: D5: Inovação	Não	18	3,16	0,72	0,110	-2,096	0,042*	-0,484	-0,951	-0,018
	Sim	25	3,64	0,77						
Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	18	7,91	3,31	0,007	2,122	0,040*	2,111	0,102	4,121
	Sim	25	5,80	3,16						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Os ACEs que relataram possuir a aptidão Criatividade, como mostrado na Tabela 53, apresentaram maior frequência de utilização das competências de Liderança, comparados aos que não relataram possuir essa aptidão.

Tabela 53: Competências Profissionais versus aptidão: Criatividade.

DIMENSÃO	CRIATIVIDADE	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D7. Liderança	Não	34	3,88	0,67	2,338	-2,054	0,046*	-0,490	-0,973	-0,008
	Sim	9	4,37	0,47						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

De acordo com a Tabela 54, os ACEs que declararam ter a aptidão Flexibilidade demonstraram maior frequência de utilização das competências de Políticas Públicas e Assessoria Técnica, e menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas, em relação aos que não relataram possuir essa aptidão.

Tabela 54: Competências Profissionais versus aptidão: Flexibilidade.

DIMENSÃO	FLEXIBILIDADE	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D1. Políticas Públicas	Não	23	3,20	0,79	0,010	-2,368	0,023*	-0,569	-1,055	-0,084
	Sim	20	3,77	0,79						
Frequência: D3. Assessoria Técnica	Não	23	3,32	0,68	0,013	-2,537	0,015*	-0,548	-0,983	-0,112
	Sim	20	3,86	0,73						
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Não	23	7,05	2,67	0,615	2,143	0,038*	1,859	0,107	3,611
	Sim	20	5,19	3,02						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Observa-se, na Tabela 55, que os ACEs, que relataram possuir a aptidão Gestão de Conflitos, atribuíram maior importância às competências de Liderança, bem como as utilizam com maior frequência, comparados aos que não relataram possuir essa aptidão.

Tabela 55: Competências Profissionais versus aptidão: Gestão de Conflitos.

DIMENSÃO	GESTÃO DE CONFLITOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D7. Liderança	Não	37	4,56	0,59	11,515	-2,794	0,008*	-0,312	-0,538	-0,085
	Sim	6	4,88	0,14						
Frequência: D7. Liderança	Não	37	3,92	0,69	8,763	-3,335	0,002*	-0,440	-0,708	-0,172
	Sim	6	4,36	0,16						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

A Tabela 56 mostra que os ACEs que afirmaram possuir a aptidão Gestão do Tempo, em relação aos que não afirmaram possuir essa aptidão, mostraram maior domínio das competências de Governança, bem como maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Liderança.

Tabela 56: Competências Profissionais versus aptidão: Gestão do Tempo.

DIMENSÃO	GESTÃO DO TEMPO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D2. Governança	Não	35	3,25	0,73	2,716	-2,308	0,026*	-0,627	-1,176	-0,078
	Sim	8	3,88	0,49						
Domínio: D7. Liderança	Não	35	4,01	0,63	3,915	-2,253	0,030*	-0,519	-0,855	-0,183
	Sim	8	4,53	0,34						
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	35	4,22	2,47	3,390	2,125	0,040*	1,971	0,097	3,845
	Sim	8	2,25	1,77						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

Percebe-se, na Tabela 57, que os ACEs que possuem a aptidão Liderança, em relação aos que não possuem: a) atribuíram maior importância às competências de Políticas Públicas; b) apresentaram menor frequência de utilização das competências de Gestão de Equipes; e c) demonstraram menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança.

Tabela 57: Competências Profissionais versus aptidão: Liderança.

DIMENSÃO	LIDERANÇA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D1. Políticas Públicas	Não	27	4,50	0,48	6,595	-2,036	0,048*	-0,252	-0,502	-0,002
	Sim	16	4,75	0,33						
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	27	3,23	1,28	1,702	2,426	0,020*	0,911	0,153	1,670
	Sim	16	2,32	1,03						
Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	27	3,84	0,50	0,417	3,016	0,004*	0,530	0,175	0,885
	Sim	16	3,31	0,64						
Domínio: D2. Governança	Não	27	3,57	0,64	0,104	2,618	0,012*	0,564	0,129	0,999
	Sim	16	3,01	0,75						
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,01	0,58	0,450	2,799	0,008*	0,496	0,138	0,855
	Sim	16	3,51	0,53						
Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	27	3,37	0,73	0,017	3,097	0,004*	0,745	0,259	1,231
	Sim	16	2,63	0,82						
Domínio: D5. Inovação	Não	27	3,70	0,74	0,291	3,120	0,003*	0,696	0,246	1,147
	Sim	16	3,00	0,64						

Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	27	3,89	0,70	2,835	4,306	0,000**	1,108	0,589	1,628																																																																																																																	
	Sim	16	2,79	0,99							Domínio: D7. Liderança	Não	27	4,26	0,61	0,077	2,175	0,035*	0,405	0,029	0,781	Sim	16	3,85	0,55	Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Não	27	5,09	2,28	1,467	-3,542	0,001*	-2,926	-4,594	-1,258	Sim	16	8,02	3,12	Necessidade de Capacitação: D2. Governança	Não	27	5,79	2,60	1,138	-3,112	0,003*	-2,856	-4,709	-1,003	Sim	16	8,65	3,38	Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,16	2,36	0,064	-3,584	0,001*	-2,747	-4,294	-1,199	Sim	16	6,91	2,55	Necessidade de Capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	27	6,39	3,14	0,000	-3,120	0,003*	-3,192	-5,259	-1,126	Sim	16	9,58	3,42	Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	27	5,51	3,15	1,079	-3,318	0,002*	-3,151	-5,070	-1,233	Sim	16	8,66	2,74	Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448	Sim	16	9,38	4,23	Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*
Domínio: D7. Liderança	Não	27	4,26	0,61	0,077	2,175	0,035*	0,405	0,029	0,781																																																																																																																	
	Sim	16	3,85	0,55							Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Não	27	5,09	2,28	1,467	-3,542	0,001*	-2,926	-4,594	-1,258	Sim	16	8,02	3,12	Necessidade de Capacitação: D2. Governança	Não	27	5,79	2,60	1,138	-3,112	0,003*	-2,856	-4,709	-1,003	Sim	16	8,65	3,38	Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,16	2,36	0,064	-3,584	0,001*	-2,747	-4,294	-1,199	Sim	16	6,91	2,55	Necessidade de Capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	27	6,39	3,14	0,000	-3,120	0,003*	-3,192	-5,259	-1,126	Sim	16	9,58	3,42	Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	27	5,51	3,15	1,079	-3,318	0,002*	-3,151	-5,070	-1,233	Sim	16	8,66	2,74	Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448	Sim	16	9,38	4,23	Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776	Sim	16	5,24	2,23								
Necessidade de Capacitação: D1. Políticas Públicas	Não	27	5,09	2,28	1,467	-3,542	0,001*	-2,926	-4,594	-1,258																																																																																																																	
	Sim	16	8,02	3,12							Necessidade de Capacitação: D2. Governança	Não	27	5,79	2,60	1,138	-3,112	0,003*	-2,856	-4,709	-1,003	Sim	16	8,65	3,38	Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,16	2,36	0,064	-3,584	0,001*	-2,747	-4,294	-1,199	Sim	16	6,91	2,55	Necessidade de Capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	27	6,39	3,14	0,000	-3,120	0,003*	-3,192	-5,259	-1,126	Sim	16	9,58	3,42	Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	27	5,51	3,15	1,079	-3,318	0,002*	-3,151	-5,070	-1,233	Sim	16	8,66	2,74	Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448	Sim	16	9,38	4,23	Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776	Sim	16	5,24	2,23																							
Necessidade de Capacitação: D2. Governança	Não	27	5,79	2,60	1,138	-3,112	0,003*	-2,856	-4,709	-1,003																																																																																																																	
	Sim	16	8,65	3,38							Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,16	2,36	0,064	-3,584	0,001*	-2,747	-4,294	-1,199	Sim	16	6,91	2,55	Necessidade de Capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	27	6,39	3,14	0,000	-3,120	0,003*	-3,192	-5,259	-1,126	Sim	16	9,58	3,42	Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	27	5,51	3,15	1,079	-3,318	0,002*	-3,151	-5,070	-1,233	Sim	16	8,66	2,74	Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448	Sim	16	9,38	4,23	Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776	Sim	16	5,24	2,23																																						
Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,16	2,36	0,064	-3,584	0,001*	-2,747	-4,294	-1,199																																																																																																																	
	Sim	16	6,91	2,55							Necessidade de Capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	27	6,39	3,14	0,000	-3,120	0,003*	-3,192	-5,259	-1,126	Sim	16	9,58	3,42	Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	27	5,51	3,15	1,079	-3,318	0,002*	-3,151	-5,070	-1,233	Sim	16	8,66	2,74	Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448	Sim	16	9,38	4,23	Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776	Sim	16	5,24	2,23																																																					
Necessidade de Capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	27	6,39	3,14	0,000	-3,120	0,003*	-3,192	-5,259	-1,126																																																																																																																	
	Sim	16	9,58	3,42							Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	27	5,51	3,15	1,079	-3,318	0,002*	-3,151	-5,070	-1,233	Sim	16	8,66	2,74	Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448	Sim	16	9,38	4,23	Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776	Sim	16	5,24	2,23																																																																				
Necessidade de Capacitação: D5. Inovação	Não	27	5,51	3,15	1,079	-3,318	0,002*	-3,151	-5,070	-1,233																																																																																																																	
	Sim	16	8,66	2,74							Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448	Sim	16	9,38	4,23	Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776	Sim	16	5,24	2,23																																																																																			
Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	4,63	3,18	1,134	-4,176	0,000**	-4,740	-7,032	-2,448																																																																																																																	
	Sim	16	9,38	4,23							Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776	Sim	16	5,24	2,23																																																																																																		
Necessidade de Capacitação: D7. Liderança	Não	27	3,03	2,25	0,032	-3,116	0,003*	-2,206	-3,635	-0,776																																																																																																																	
	Sim	16	5,24	2,23																																																																																																																							

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$), exceto na importância das competências de Políticas Públicas, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

É possível notar, na Tabela 58, que os ACEs que possuem a aptidão Oratória demonstraram menor frequência de utilização das competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental, Inovação e Gestão de Equipes, em relação aos ACEs que declararam não possuir essa aptidão.

Tabela 58: Competências Profissionais versus aptidão: Oratória.

DIMENSÃO	ORATÓRIA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D1. Políticas Públicas	Não	37	3,60	0,76	0,147	2,820	0,007*	0,952	0,270	1,635
	Sim	6	2,65	0,84						
Frequência: D4. Gestão Governamental	Não	37	2,95	0,80	1,034	2,809	0,008*	0,962	0,270	1,654
	Sim	6	1,99	0,56						
Frequência: D5. Inovação	Não	37	3,40	0,82	2,718	2,130	0,039*	0,733	0,038	1,429
	Sim	6	2,67	0,48						
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	37	3,12	1,20	5,550	5,645	0,000**	1,592	0,997	2,187
	Sim	6	1,52	0,49						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$), exceto na frequência das competências de Gestão de Equipes, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 59, nota-se que os ACEs que possuem a aptidão Proatividade, em relação aos que não a possuem, atribuíram maior importância às competências de Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança; bem como mostraram maior frequência de utilização das competências de Assessoria Técnica.

Tabela 59: Competências Profissionais versus aptidão: Proatividade.

DIMENSÃO	PROATIVIDADE	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D2. Governança	Não	13	4,09	0,68	1,257	-2,101	0,042*	-0,416	-0,815	-0,016
	Sim	30	4,51	0,56						
Importância: D3. Assessoria Técnica	Não	13	4,32	0,45	0,099	-2,746	0,009*	-0,396	-0,687	-0,105
	Sim	30	4,71	0,43						
Importância: D4. Gestão Governamental	Não	13	3,82	0,70	0,120	-2,179	0,035*	-0,496	-0,956	-0,036
	Sim	30	4,32	0,68						
Importância: D6. Gestão de Equipes	Não	13	3,88	0,65	0,971	-2,618	0,012*	-0,568	-1,007	-0,130
	Sim	30	4,45	0,66						
Importância: D7. Liderança	Não	13	4,28	0,69	8,836	-2,256	0,038*	-0,465	-0,902	-0,029
	Sim	30	4,75	0,43						
Frequência: D3. Assessoria Técnica	Não	13	3,11	0,66	0,638	-2,877	0,006*	-0,662	-1,126	-0,197
	Sim	30	3,77	0,70						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$), exceto na importância das competências de Liderança, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

A Tabela 60 mostra que os ACEs que afirmaram possuir a aptidão Raciocínio Lógico atribuíram maior importância às competências de Liderança, em relação aos que não relataram possuir essa aptidão.

Tabela 60: Competências Profissionais versus aptidão: Raciocínio Lógico.

DIMENSÃO	RACIOCÍNIO LÓGICO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D7. Liderança	Não	30	4,51	0,61	10,132	-2,108	0,042*	-0,307	-0,601	-0,012
	Sim	13	4,82	0,34						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

Observa-se, na Tabela 61, que os ACEs que declararam possuir a aptidão Redação atribuíram menor importância às competências de Assessoria Técnica, e apresentaram maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes, comparados aos que não relataram possuir essa aptidão.

Tabela 61: Competências Profissionais versus aptidão: Redação.

DIMENSÃO	REDAÇÃO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D3: Assessoria Técnica	Não	27	4,71	0,41	1,615	2,178	0,035*	0,307	0,022	0,592
	Sim	16	4,40	0,50						
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	27	3,26	1,06	2,590	-2,021	0,050*	-0,598	-1,195	-0,000
	Sim	16	3,86	0,68						
Necessidade de Capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	27	7,39	4,62	2,681	2,069	0,045*	2,668	0,064	5,272
	Sim	16	4,72	2,95						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

De acordo com a Tabela 62, os ACEs que afirmaram possuir a aptidão Tomada de Decisões, em relação aos que não relataram possuir essa aptidão, apresentaram menor frequência de utilização das competências de Políticas Públicas, Assessoria Técnica e Gestão Governamental; bem como menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica.

Tabela 62: Competências Profissionais versus aptidão: Tomada de Decisões.

DIMENSÃO	TOMADA DE DECISÕES	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D1. Políticas Públicas	Não	27	3,70	0,71	1,409	2,586	0,013*	0,634	0,139	1,130
	Sim	16	3,07	0,88						
Frequência: D3. Assessoria Técnica	Não	27	3,79	0,61	2,213	2,631	0,012*	0,583	0,136	1,030
	Sim	16	3,21	0,83						
Frequência: D4. Gestão Governamental	Não	27	3,04	0,72	1,516	2,462	0,018*	0,616	0,111	1,122
	Sim	16	2,43	0,91						
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,00	0,52	1,052	2,704	0,010*	0,482	0,122	0,842
	Sim	16	3,52	0,64						
Necessidade de Capacitação: D3. Assessoria Técnica	Não	27	4,38	2,48	0,187	-2,669	0,011*	-2,164	-3,801	-0,526
	Sim	16	6,54	2,72						

Nota: N (Número de participantes); M (Média); DP (Desvio Padrão); Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$).

6. FICHA DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA CARREIRA DE ANALISTA DE COMÉRCIO EXTERIOR

Essa ficha contém um resumo sobre o Perfil de Competências Profissionais da carreira de Analista de Comércio Exterior.

6.1. ESCOLARIDADE PARA INGRESSO NO CARGO

Ensino superior completo.

6.2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA

São apresentadas a seguir as competências profissionais consideradas necessárias ao adequado desempenho na carreira de ACE, classificadas em termos de importância, frequência e domínio a partir do critério da mediana. A competência profissional **“Análise situacional**: realiza diagnóstico da situação, com a utilização de métodos e técnicas de análise, para caracterizar o problema a ser enfrentado”, por exemplo, foi considerada como de extrema importância para a carreira, utilizada frequentemente, e de domínio alto por parte dos ACEs, que participaram da pesquisa.

Quadro 11: Classificação das Competências Profissionais em termos de Importância, Frequência e Domínio.

COMPETÊNCIA	IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA	DOMÍNIO
1. Análise situacional	Extrema	Frequentemente	Alto
2. Agenda <i>setting</i>	Extrema	Frequentemente	Alto
3. Formulação de políticas públicas	Extrema	Eventualmente	Alto
4. Planejamento de políticas públicas	Extrema	Frequentemente	Alto
5. Desenho de governança	Extrema	Eventualmente	Médio
6. Formulação de indicadores	Extrema	Eventualmente	Médio
7. Elaboração de atos normativos	Extrema	Eventualmente	Alto
8. Articulação institucional	Extrema	Frequentemente	Alto
9. Monitoramento	Extrema	Eventualmente	Médio
10. Gestão orçamentária e financeira	Alta	Raramente	Pouco
11. Avaliação de políticas públicas	Extrema	Eventualmente	Médio

12. Integração de políticas públicas	Extrema	Frequentemente	Alto
13. Estratégia de comunicação	Alta	Eventualmente	Médio
14. <i>Accountability</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
15. Melhorias no regime regulatório	Alta	Eventualmente	Médio
16. Planejamento estratégico	Alta	Eventualmente	Médio
17. Gestão de equipes	Extrema	Eventualmente	Alto
18. <i>Empowerment</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
19. Avaliação de desempenho	Extrema	Eventualmente	Médio
20. <i>Coaching</i>	Extrema	Raramente	Médio
21. Cooperação	Extrema	Eventualmente	Alto
22. Motivação	Extrema	Eventualmente	Alto
23. <i>Feedback</i>	Extrema	Eventualmente	Médio
24. Escuta ativa	Extrema	Frequentemente	Alto
25. Gestão da mudança	Extrema	Eventualmente	Médio
26. Gestão de crises	Extrema	Eventualmente	Médio
27. Gestão de riscos	Extrema	Eventualmente	Médio
28. Gestão de projetos	Extrema	Eventualmente	Alto
29. Gestão de processos	Extrema	Eventualmente	Médio
30. Gestão de convênios e parcerias	Alta	Raramente	Médio
31. Gestão de contratos e aquisições	Alta	Nunca	Pouco
32. Gestão do conhecimento	Extrema	Eventualmente	Médio
33. Produção de conteúdos técnicos	Extrema	Eventualmente	Médio
34. Análise de dados	Extrema	Eventualmente	Médio
35. Elaboração de documentos técnicos	Extrema	Sempre	Alto
36. Assessoramento	Extrema	Frequentemente	Alto
37. Representação institucional	Extrema	Frequentemente	Alto
38. Transversalidade	Extrema	Eventualmente	Alto
39. Prospecção de inovações	Extrema	Eventualmente	Médio
40. Inovação	Extrema	Eventualmente	Médio
41. Testagem de inovações	Alta	Eventualmente	Médio
42. Análise de conjuntura	Extrema	Eventualmente	Médio
43. Resolução criativa de problemas	Extrema	Frequentemente	Alto
44. Posicionamentos baseados em evidências	Extrema	Frequentemente	Alto
45. <i>Compliance</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
46. <i>Benchmarking</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
47. <i>Networking</i>	Extrema	Frequentemente	Alto
48. Comunicação individual	Extrema	Sempre	Alto
49. Capacidade de decisão	Extrema	Frequentemente	Alto
50. Trabalho em equipe	Extrema	Sempre	Alto
51. Mediação de conflito	Extrema	Eventualmente	Alto
52. Inteligência emocional	Extrema	Frequentemente	Alto
53. Negociação	Extrema	Frequentemente	Alto
54. Relacionamento interpessoal	Extrema	Sempre	Completo
55. Resiliência	Extrema	Frequentemente	Alto

56. Proatividade	Extrema	Frequentemente	Alto
57. Autodesenvolvimento	Extrema	Frequentemente	Alto
58. Atualização tecnológica	Extrema	Frequentemente	Alto

6.3. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE ACE

As 58 competências profissionais da carreira de ACE podem ser agrupadas e analisadas a partir de sete dimensões, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais de ACE.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
D1: POLÍTICAS PÚBLICAS	Essa dimensão é composta por nove competências relacionadas ao ciclo das políticas públicas, ou seja, são habilidades técnicas que compreendem desde a formulação de uma política pública até a sua avaliação.	Análise situacional. Agenda <i>setting</i> . Formulação de políticas públicas. Planejamento de políticas públicas. Formulação de indicadores. Articulação institucional. Monitoramento. Avaliação de políticas públicas. Integração de políticas públicas.
D2: GOVERNANÇA	Essa dimensão é composta por seis competências necessárias ao desenvolvimento da governança pública.	Desenho de governança. <i>Accountability</i> . Melhorias no regime regulatório. Análise de conjuntura. <i>Compliance</i> . <i>Benchmarking</i> .
D3: ASSESSORIA TÉCNICA	Essa dimensão é composta por sete competências relacionadas à produção e análise de conteúdos técnicos e assessoramento à alta direção.	Elaboração de atos normativos. Produção de conteúdos técnicos. Análise de dados. Elaboração de documentos técnicos. Assessoramento. Representação institucional. Posicionamentos baseados em evidências.
D4: GESTÃO GOVERNAMENTAL	Essa dimensão é composta por 12 competências relacionadas aos mecanismos e processos de gestão, que dão suporte à ação governamental.	Gestão orçamentária e financeira. Estratégia de comunicação. Planejamento estratégico. Gestão da mudança. Gestão de crises. Gestão de riscos. Gestão de projetos. Gestão de processos. Gestão de convênios e parcerias. Gestão de contratos e aquisições. Gestão do conhecimento. Transversalidade.
D5: INOVAÇÃO	Essa dimensão é composta por cinco competências que se referem à inovação e atualização tecnológica.	Prospecção de inovações. Inovação. Testagem de inovações. Resolução criativa de problemas; Atualização tecnológica.
D6: GESTÃO DE EQUIPES	Essa dimensão é composta por sete itens que descrevem competências necessárias ao desenvolvimento e gerenciamento de equipes de trabalho.	Gestão de equipes. <i>Empowerment</i> . Avaliação de desempenho. <i>Coaching</i> . Cooperação. Motivação. <i>Feedback</i> .
D7: LIDERANÇA	Essa dimensão é composta por 12 competências necessárias à prática gerencial, em particular, àquelas voltadas aos aspectos atitudinais da liderança.	Escuta ativa. <i>Networking</i> . Comunicação individual. Capacidade de decisão. Trabalho em equipe. Mediação de conflitos. Inteligência emocional. Negociação. Relacionamento interpessoal. Resiliência. Proatividade. Autodesenvolvimento.

6.4. ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DA CARREIRA DE ACE

São apresentadas, a seguir, as sete dimensões da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE, classificadas em termos de importância, frequência e

domínio a partir do critério da mediana. A dimensão “*Políticas Públicas*”, por exemplo, foi considerada como de alta importância para a carreira, utilizada eventualmente, e de domínio médio por parte dos ACEs, que participaram da pesquisa.

Quadro 13: Classificação das dimensões da Escala de Competências Profissionais em termos de Importância, Frequência e Domínio.

DIMENSÕES	IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA	DOMÍNIO
D1: Políticas Públicas	Alta	Eventualmente	Médio
D2: Governança	Alta	Eventualmente	Médio
D3: Assessoria Técnica	Alta	Eventualmente	Médio
D4: Gestão Governamental	Alta	Raramente	Médio
D5: Inovação	Alta	Eventualmente	Médio
D6: Gestão de Equipes	Alta	Eventualmente	Médio
D7: Liderança	Alta	Frequentemente	Alto

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, os indivíduos ocupam um papel estratégico dentro das empresas, visto que seus desempenhos impactam diretamente os resultados organizacionais. Para atingirem níveis adequados de eficiência e eficácia, as empresas precisam desenvolver as competências de seus profissionais e integrá-las aos objetivos e estratégias organizacionais.

No setor público, a importância dos recursos humanos torna-se ainda mais evidente, já que a prestação de serviços é o seu principal produto. A qualidade dos serviços prestados é um fator competitivo entre as instituições públicas por estar relacionada não só ao sucesso organizacional, mas também à sua imagem frente à sociedade.

Nesse sentido, ferramentas gerenciais como o mapeamento e a avaliação de competências podem ser consideradas estratégias eficazes para as instituições públicas, uma vez que fornecem subsídios para a adoção de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, voltadas para o alcance de sua missão e objetivos.

O presente produto teve como principal finalidade apresentar o levantamento atualizado do estudo do Mapeamento de Competências da carreira de Analista de Comércio Exterior. De modo geral, os resultados obtidos fornecem um diagnóstico atual das competências profissionais da carreira, ou seja, apresenta a avaliação dos ACEs, que participaram da pesquisa, quanto ao grau de importância atribuído às competências, à frequência de sua utilização no contexto de trabalho e ao grau de domínio declarado. Além disso, oferece um panorama das necessidades de capacitação dos ACEs, identificadas por meio das lacunas de competências.

No entanto, cabe explicar que os resultados das análises realizadas devem ser vistos com cautela, devido ao número reduzido de participantes na pesquisa. Conforme o cálculo de amostragem, para o número ser representativo da carreira, seria necessária a participação mínima de 192 ACEs, porém a pesquisa contou com 161 participantes apenas. Ademais, não houve o mapeamento das competências profissionais da carreira de ACE juntos aos seus servidores, por meio de métodos usualmente utilizados como grupo focal e entrevista. A Escala de Competências Profissionais aplicada na pesquisa foi a da carreira de

EPPGG, por ser similar à carreira de ACE, ou seja, pressupõe-se que as competências também sejam análogas. Além disso, são carreiras com possibilidade futura de unificação.

No que se refere à avaliação das competências profissionais, especificamente, da avaliação de importância, constatou-se que a maioria das competências foi considerada como de extrema importância para o desempenho na carreira, conforme a avaliação dos ACEs, sendo apenas sete competências classificadas como de importância alta. Ressalta-se que as competências “Assessoramento”, “Posicionamentos baseados em evidências”, “Representação Institucional” e “Elaboração de documentos técnicos” são competências técnicas que foram consideradas dentre as mais importantes e que, possivelmente, estão relacionadas com as atividades fim da carreira de ACE.

Em relação à frequência de utilização das competências profissionais, os ACEs declararam que utilizam sempre a competência “Relacionamento interpessoal”, talvez pela natureza de suas atribuições, que envolvem o lidar diariamente com pessoas e equipes. Grande parte das competências profissionais é usada eventualmente (55,2%) ou frequentemente (31,0%) no contexto de trabalho, enquanto 6,9% das competências são utilizadas sempre e 5,2% raramente. A competência “Gestão de contratos e aquisições” nunca é utilizada pelos ACEs. Esses resultados indicam que a frequência de uso das competências está relacionada diretamente com as demandas e as atribuições exigidas no contexto de trabalho, o que pode exigir a aplicação maior de determinadas competências em detrimento de outras.

Quanto ao domínio das competências profissionais, os ACEs declararam possuir domínio de alto a médio na maioria das competências, sendo uma considerada como de domínio completo (“Relacionamento interpessoal”), e duas como de pouco domínio (“Gestão orçamentária e financeira” e “Gestão de contratos e aquisições”). Dentre as 22 competências classificadas como de médio domínio, 12 são utilizadas eventualmente no contexto de trabalho e duas raramente aplicadas pelos ACEs na realização de suas atribuições. Esses resultados apontam para uma relação direta entre a frequência de utilização da competência e o domínio atribuído a ela, isto é, quanto menor a utilização de uma competência no trabalho, menor a percepção de domínio dessa competência pelos ACEs. Essa relação também pode ser observada por meio das competências de maior e menor domínio (“Relacionamento interpessoal” e “Gestão de contratos e aquisições”,

respectivamente), por exemplo. A competência “*Relacionamento interpessoal*” foi avaliada da seguinte forma pelos participantes da pesquisa: possui importância extrema para a carreira; é utilizada sempre no contexto de trabalho, e os ACEs possuem o domínio completo dessa competência. Por outro lado, a competência “*Gestão de contratos e aquisições*” foi avaliada como de alta importância para a carreira, nunca utilizada no trabalho e de pouco domínio. Portanto, o pouco domínio atribuído a essa competência pode ser devido ao fato de ser utilizada no trabalho por uma porcentagem baixa de respondentes da pesquisa, sendo, por isso, baixa a percepção de seu domínio por parte dos ACEs, ao contrário da competência “*Relacionamento interpessoal*”.

A necessidade de capacitação das competências profissionais é identificada por meio das lacunas de competências, que são calculadas a partir da análise entre a importância atribuída à competência na realização do trabalho e o domínio que o profissional percebe possuir da referida competência. As maiores lacunas ou *gaps* são identificados quando a competência é de extrema ou grande importância e de pouco ou nenhum domínio. No presente estudo, dentre as 58 competências profissionais da carreira de ACE, foram identificadas 45 competências com média necessidade de capacitação e 13 com pouca ou nenhuma necessidade, sendo que as seguintes competências apresentaram as maiores lacunas: “*Gestão orçamentária e financeira*”; “*Gestão de contratos e aquisições*”; “*Testagem de inovações*”; “*Estratégias de comunicação*”; “*Gestão de convênios e parcerias*”; e “*Análise de dados*”. Cabe ressaltar que nenhuma competência foi identificada com elevada necessidade de capacitação (lacunas maiores que 12). De forma geral, é possível perceber que grande parte das competências, que obtiveram média necessidade de capacitação, pertence às dimensões Políticas Públicas, Governança, Gestão Governamental, Inovação e Gestão de Equipes. Ao contrário, as competências com pouca ou nenhuma necessidade de capacitação, das quais grande parte compõe a dimensão Liderança, são competências de natureza comportamental, voltadas aos aspectos da prática gerencial.

Para facilitar a utilização prática da Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE, as 58 competências foram agrupadas em sete dimensões, conforme a Escala de Competências do EPPGG, a saber: Políticas Públicas; Governança; Assessoria Técnica; Gestão Governamental; Inovação; Gestão de Equipes e Liderança.

Para verificar a validade da Escala de Competências Profissionais para a carreira de Analista de Comércio Exterior e a adequação da estrutura interna de sete dimensões foram realizadas a análise fatorial confirmatória e a de consistência interna. Os bons índices obtidos indicaram a validade de construto da Escala, ou seja, além de atestar que as competências profissionais avaliam o que se propõem a medir, as sete dimensões mostraram-se válidas e precisas para representar a Escala de Competências da carreira de ACE.

Entretanto, esses resultados devem ser vistos também com cautela, pelas seguintes razões:

a) O número de participantes para que a pesquisa fosse considerada representativa da população foi menor do que o esperado, ou seja, era necessário um quantitativo mínimo de 192 ACEs, porém participaram somente 161 ACEs. Além disso, para atestar adequadamente a validade de construto, por meio da análise fatorial confirmatória, é preciso uma quantidade mínima de participantes por item/competência. De acordo com Gorsuch (1983), na análise fatorial exploratória ou confirmatória a amostra deve conter pelo menos 5 participantes por variável e uma amostra total de pelo menos 200 sujeitos. Já Comrey e Lee (1992) classificam, em relação à análise fatorial, amostras de 50 como muito inferiores, de 100 como inferiores, de 200 como razoáveis, de 300 como boas, de 500 como muito boas e de 1.000 ou mais como excelentes. Assim, na presente pesquisa era necessária uma amostra de pelo menos 200 participantes para a apropriada validação da Escala.

b) As correlações entre as dimensões foram muito altas e positivas, variando de 0,77 a 0,96, sendo que a maioria dos coeficientes foram acima de 0,80. Esses resultados demonstram que as sete dimensões estão fortemente relacionadas entre si, o que pode indicar a existência de um número menor de dimensões do que o estabelecido.

No que se refere à avaliação das dimensões da Escala de Competências, é possível fazer as seguintes considerações:

❖ As sete dimensões da Escala de Competências foram consideradas pelos ACEs como de alta importância para a carreira, sendo que as competências profissionais das dimensões Liderança, Assessoria Técnica, Políticas Públicas, e Inovação destacaram-se como de maior importância, ao passo que as da dimensão Gestão Governamental como de menor importância dentre as demais dimensões.

❖ Quanto à frequência de utilização no ambiente de trabalho, constatou-se que as competências pertencentes à dimensão Liderança obtiveram a maior média de frequência, indicando, com isso, que os ACEs utilizam com maior frequência as competências profissionais relacionadas ao exercício da liderança do que aquelas que compõem as demais dimensões. Esses resultados corroboram com o fato de que 36,0% dos ACEs exercem cargo ou função comissionada, tendo a maioria DAS 4 (Coordenador Geral, Gerente de Projeto) ou DAS 3 (Assistente, Chefe de Divisão). Portanto, pode-se afirmar que parte dos ACEs exerce a função de liderança de maneira formal e, por isso, utilizam com maior frequência as competências relacionadas a essa dimensão. Por outro lado, as competências profissionais pertencentes à dimensão Gestão Governamental são utilizadas com menor frequência no ambiente de trabalho, provavelmente porque são requeridas por atribuições que são menos realizadas pelos ACEs.

❖ Do mesmo modo, na avaliação em termos de domínio, os ACEs declararam possuir maior domínio da dimensão Liderança e menor domínio da dimensão Gestão Governamental. Esses resultados confirmam a forte correlação existente entre frequência e domínio, ou seja, quanto mais as competências profissionais de cada dimensão são utilizadas, maior é a percepção de domínio pelos ACEs, talvez pela experiência e aprimoramento na utilização frequente dessas competências.

❖ Quanto às possíveis lacunas das dimensões da Escala de Competências Profissionais, observou-se que a dimensão Liderança apresentou pouca ou nenhuma necessidade de capacitação; e a dimensão que apresentou a maior necessidade de capacitação foi Gestão Governamental.

❖ É importante destacar que a dimensão Gestão Governamental, apesar de ser composta por competências relacionadas aos mecanismos e processos de gestão, que dão suporte à ação governamental, foi avaliada pelos ACEs como de menor importância para a carreira (dentre todas as dimensões que possuem alta importância), com menor frequência de utilização no contexto de trabalho e de menor domínio, assim como apresentou a maior necessidade de capacitação.

❖ No que se refere às correlações existentes entre a avaliação de importância, frequência e domínio, identificou-se que a associação existente entre frequência e domínio das competências profissionais é direta, forte e significativa em relação às demais

associações. Conforme foi mencionado anteriormente, os resultados demonstram que quanto maior a frequência de utilização das competências no ambiente de trabalho, maior será a percepção de domínio dessas competências. Por outro lado, existe uma baixa relação entre a percepção de importância das competências para a carreira e a atribuição de frequência e de domínio a essas competências.

Quanto às comparações entre as características sociodemográficas, funcionais e profissionais dos ACEs, que participaram da pesquisa, e as competências profissionais da carreira, pode-se fazer os seguintes apontamentos a partir dos principais resultados obtidos:

- ❖ ACEs mais novos (30 a 36 anos) apresentam menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas em relação aos com mais velhos (50 a 73 anos).

- ❖ ACEs com Doutorado apresentam maior necessidade de capacitação nas competências de Inovação em comparação aos que possuem Especialização.

- ❖ ACEs da classe Especial possuem maior necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas do que os que estão na classe C.

- ❖ ACEs, para os quais o tempo de serviço para a aposentadoria é menor (menos de 1 ano a 10 anos), apresentam menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas em relação àqueles cujo tempo de serviço para a aposentadoria é maior (22 a 30 anos).

- ❖ ACEs lotados no Ministério da Economia apresentam maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica em relação aos que atuam nos outros Órgãos ou Entidades.

- ❖ ACEs que possuem de 8 a 16 anos de serviço no Órgão ou Entidade de alocação atual apresentaram menor frequência de utilização das competências de Políticas Públicas e Governança, em relação aos que possuem menos de 1 ano a 6 anos e aos que estão de 17 a 21 anos no Órgão ou Entidade de alocação atual.

- ❖ ACEs, em exercício no Ministério da Economia, utilizam com menor frequência as competências de Governança, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança; bem como demonstram menor domínio das competências de Governança e Gestão Governamental, do que os com outro tipo de movimentação.

❖ ACEs que exercem cargo ou função comissionada utilizam com menor frequência a maior parte das competências profissionais, e possuem maior necessidade de capacitação nas competências de Liderança, comparados aos que não exercem DAS. Percebe-se também que quanto maior é o DAS, maior é a atribuição de importância às competências de Gestão de Equipes e menor é a utilização das competências de Assessoria Técnica e Liderança, em relação aos que possuem DAS menores.

❖ Verificou-se também que o tipo de área de atuação dos ACEs, assim como o tipo de conhecimento e aptidões, que declararam possuir, influenciam significativamente na avaliação das competências profissionais da carreira, conforme descrito abaixo.

➤ Dentre as cinco áreas de atuação mais frequentes dos ACEs, houve diferenças significativas entre a avaliação das competências profissionais e as áreas de Indústria, Comércio e Serviços; Políticas Públicas; Assessoria Internacional; e Relações Exteriores, a saber:

- ✓ ACEs que atuam na área de Indústria, Comércio e Serviços demonstram menor domínio e maior necessidade de capacitação em Governança, Assessoria Técnica, Inovação e Liderança.
- ✓ ACEs que trabalham na área de Políticas Públicas atribuem maior importância às competências de Políticas Públicas.
- ✓ ACEs atuantes na área de Assessoria Internacional demonstram maior domínio e menor necessidade de capacitação em boa parte das competências profissionais, e apresentam menor necessidade de capacitação nas competências de Inovação.
- ✓ ACEs que atuam na área de Relações Exteriores utilizam com maior frequência e demonstram maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Governança e Liderança.

➤ Dentre as seis áreas de conhecimento mais frequentes, houve diferenças significativas entre a avaliação das competências e as áreas de Economia e Finanças; Mercadologia, Comércio e Indústria; Política e Comércio Internacionais; Direito; Administração Pública; e Ciências Humanas, a saber:

- ✓ ACEs que têm conhecimentos na área de Economia e Finanças atribuem menor importância às competências de Inovação e Gestão de Equipes; e apresentam menor domínio das competências de Governança.

- ✓ ACEs que detêm conhecimentos na área de Mercadologia, Comércio e Indústria demonstram maior necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes.
 - ✓ ACEs que possuem conhecimentos na área de Política e Comércio Internacionais utilizam com maior frequência, no ambiente de trabalho, as competências de Assessoria Técnica.
 - ✓ ACEs com conhecimentos na área de Direito demonstram maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica.
 - ✓ ACEs que têm conhecimentos na área de Administração Pública, utilizam com maior frequência e possuem maior domínio das competências de Inovação; bem como mostram maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Liderança.
 - ✓ ACEs que possuem conhecimentos na área de Ciências Humanas demonstram menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica; e maior necessidade de capacitação nas competências de Liderança.
- Dentre os 24 tipos de aptidões, que os ACEs declararam possuir, houve diferenças significativas entre as competências profissionais e 12 tipos de aptidões: Articulação; Capacidade de Síntese; Criatividade; Flexibilidade; Gestão de Conflitos; Gestão do Tempo; Liderança; Oratória; Proatividade; Raciocínio Lógico; Redação; e Tomada de Decisões, conforme especificado a seguir:
- ✓ ACEs que possuem a aptidão Articulação atribuem menor importância às competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes, e demonstram menor domínio das competências de Gestão de Equipes.
 - ✓ ACEs que têm a aptidão Capacidade de Síntese utilizam com maior frequência e apresentam maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Inovação.
 - ✓ ACEs que relataram possuir a aptidão Criatividade utilizam com maior frequência as competências de Liderança.

- ✓ ACEs que declararam possuir a aptidão Flexibilidade utilizam com maior frequência as competências de Políticas Públicas e Assessoria Técnica, e apresentam menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas.
- ✓ ACEs que relataram possuir a aptidão Gestão de Conflitos atribuem maior importância às competências de Liderança, bem como as utilizam com maior frequência.
- ✓ ACEs que afirmaram possuir a aptidão Gestão do Tempo apresentam maior domínio das competências de Governança, bem como maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Liderança.
- ✓ ACEs que possuem a aptidão Liderança atribuem maior importância às competências de Políticas Públicas, utilizam com menor frequência as competências de Gestão de Equipes; e apresentam menor domínio e maior necessidade de capacitação nas sete dimensões de competências.
- ✓ ACEs que possuem a aptidão Oratória utilizam com menor frequência as competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental, Inovação e Gestão de Equipes.
- ✓ ACEs que possuem a aptidão Proatividade atribuem maior importância às competências de Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança; bem como utilizam com maior frequência as competências de Assessoria Técnica.
- ✓ ACEs que afirmaram possuir a aptidão Raciocínio Lógico atribuem maior importância às competências de Liderança.
- ✓ ACEs que declararam possuir a aptidão Redação atribuem menor importância às competências de Assessoria Técnica, e apresentam maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes.
- ✓ ACEs que relataram possuir a aptidão Tomada de Decisões utilizam com menor frequência as competências de Assessoria Técnica, Políticas Públicas e Gestão Governamental; e apresentam menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica.

O mapeamento das competências profissionais realizado permite visualizar o perfil atual apresentado pelos ocupantes da carreira de ACE, e refere-se a uma radiografia transversal acerca da presente realidade dessa carreira na Administração Pública. Contudo, é preciso identificar, periodicamente, quais competências fazem a diferença no desempenho dos servidores da carreira e equipes de trabalho, a fim de garantir a eficiência e eficácia dos seus processos e resultados, como também de verificar se existem *gaps* ou lacunas de competências, de modo a supri-las no menor espaço de tempo. A falta de atualização periódica das competências profissionais necessárias ao bom desempenho de uma carreira pode ser um fator de risco a qualquer ação de Gestão de Pessoas; por isso a necessidade de atualização contínua do atual quadro de competências.

Cabe salientar que a pesquisa de mapeamento de competências realizada aponta para a importância de se repensar, planejar e executar cuidadosamente as ações relacionadas a toda a trajetória do servidor dentro da Administração Pública, ou seja, da seleção ao desligamento. No próximo tópico deste relatório serão apresentadas algumas recomendações a partir da análise dos principais resultados encontrados.

8. RECOMENDAÇÕES

A realização do presente estudo de Mapeamento de Competências da carreira de Analista de Comércio Exterior – ACE destaca-se como uma ação estratégica da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia – SEGES/ME e da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, visto que forneceu subsídios para alimentar o Sistema de Gestão de Carreiras da Administração Pública, garantindo o aperfeiçoamento do processo de alocação dos servidores e dos programas de capacitação disponibilizados pela ENAP.

De forma geral, os resultados obtidos devem ser considerados como um diagnóstico real e atual da carreira de ACE, o que deve servir de base para futuras análises e intervenções no processo de Gestão de Pessoas utilizado pela SEGES/ME.

Porém, é importante destacar que na presente pesquisa, destinada ao diagnóstico de competências da carreira de ACE, foi utilizada a Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG, por haver a possibilidade de unificação dessas carreiras. No entanto, a partir de os resultados obtidos, considera-se que as 58 competências profissionais, que compõem a referida Escala da carreira de EPPGG, não podem ser consideradas como estanques e totalmente adequadas à carreira ACE. Dessa maneira, competências relacionadas a áreas de atuação dos ACEs, como Política e Comércio Internacionais; Mercadologia, Comércio e Indústria, podem não estar contempladas na Escala. Diante disso, sugere-se que seja realizada uma validação qualitativa da Escala junto aos próprios ACEs.

Ademais, sugere-se que seja realizada a pesquisa novamente, com a Escala de Competências da carreira de ACE, após a validação qualitativa, com um quantitativo maior de participantes, de modo que seja representativo da carreira e que possibilite realizar de forma adequada as análises multivariadas (análise fatorial, análise fatorial confirmatória, análise de consistência interna e análise de variância entre grupos).

Com base nos resultados obtidos, destaca-se também que as competências profissionais foram consideradas importantes para a carreira de ACE, porém dependendo do atual local de trabalho ou área de atuação do servidor, determinadas competências terão maior frequência de aplicação e maior percepção de domínio do que outras, assim como

existirão competências que serão pouco utilizadas no contexto de trabalho e que, possivelmente, o ACE terá uma percepção de menor domínio e uma maior necessidade de capacitação.

Nesse sentido, essa avaliação individualizada de cada servidor e a identificação das especificidades da carreira torna-se possível por meio da gestão por competências e, não por meio dos estudos realizados, que tiveram como objetivo realizar um diagnóstico geral da carreira de ACE, utilizando como base as competências da carreira de EPPGG.

Por outro lado, os resultados da avaliação de competências, a nível individual, devem ser analisados de forma contextualizada e a partir das especificidades da carreira. Por exemplo, se o ACE apresenta baixo domínio e elevada necessidade de capacitação em determinada competência, é preciso verificar se esse servidor atua ou pretende atuar na área em que a referida competência é requisitada. Assim, se houver necessidade de capacitação, essa só pode ser considerada real, caso o servidor atue ou pretenda atuar na área em que essa competência é necessária para o bom desempenho.

É importante também que os resultados do diagnóstico de competências sejam relacionados às condições de trabalho do servidor. Por exemplo, se os ACEs possuem pouco domínio de determinadas competências importantes para o desempenho na carreira, a elevada necessidade de capacitação apontada pela avaliação, nesse caso, pode não ser factível, devido a uma série de condições de trabalho que podem afetar a aplicação dessa competência e a percepção de domínio, como qualidade e quantidade de tecnologia disponibilizada, relação entre chefia e subordinado, clima organizacional, suporte à aprendizagem.

Orienta-se também que seja incorporada a heteroavaliação na pesquisa, isto é, que o chefe imediato participe da avaliação das competências de modo que seja possível fazer uma comparação entre a percepção dos ocupantes e a percepção dos chefes em relação às competências.

A seguir são apresentadas recomendações, relacionadas à prática de Gestão de Pessoas, que podem direcionar o emprego mais adequado dos resultados obtidos no presente estudo.

❖ **Desenvolvimento e Capacitação de Competências:**

- ✓ Os resultados obtidos fornecem importantes insumos à ENAP, que pode

reavaliar a atual estrutura de treinamentos e dos cursos de capacitação e formação para futuros e atuais ocupantes da carreira.

- ✓ Definição de eventos de capacitação por eixos temáticos, visando o desenvolvimento de conteúdos que representem as sete dimensões que compõem a Escala de Competências Profissionais da carreira de ACE.

- ✓ Promoção de ações prioritárias de desenvolvimento e capacitação focadas nas competências profissionais diagnosticadas como de maior importância e/ou de menor domínio, bem como naquelas que apresentaram lacunas de competências.

- ✓ Ações de desenvolvimento e capacitação podem ser personalizadas de acordo com as diferenças significativas obtidas nas análises de comparação entre as competências profissionais e as características profissionais dos ACEs. Por exemplo, pode-se estabelecer capacitações para os ACEs mais novos (30 a 36 anos) para o desenvolvimento das competências de Políticas Públicas.

- ✓ Estabelecimento de ações de desenvolvimento e capacitação individuais dos ocupantes da carreira por meio de Trilhas de Aprendizagem, que contemplem cursos presenciais e on-line, estudos de casos, visitas técnicas, *coaching*, participação em congressos e seminários, dentre outros.

- ✓ Orientação aos instrutores para que articulem os conteúdos teóricos ministrados ao uso no trabalho das competências profissionais que precisam ser desenvolvidas, tornando mais efetivo o aprendizado.

- ✓ Utilização de processos de tutoria e aprendizagem no contexto de trabalho, como forma de promover a transferência do conhecimento para o ambiente laboral.

❖ **Processos Seletivos e Movimentações internas e externas:**

- ✓ Uma alternativa para suprimir as lacunas de competências pode ser estabelecida por meio da realização de concursos públicos, processos de seleção internos e da movimentação de pessoal. A partir dos resultados obtidos, é possível identificar o perfil profissional necessário ao preenchimento dos *gaps* identificados.

- ✓ Definição das estratégias e processos dos concursos públicos da carreira de ACE com base no perfil de competências profissionais.

- ✓ Avaliação das competências comportamentais que fazem parte do perfil de

competências do ACE nos concursos públicos e seleções internas por meio da aplicação de testes psicológicos (avaliação psicológica).

- ✓ Definição de Mapas de Competências específicos a cada Órgão/Entidade de lotação da carreira para a adequada alocação dos ACEs nos processos de movimentações e de seleções internas.

- ✓ Estabelecimentos de critérios para as movimentações na carreira a partir do perfil de competências profissionais apresentados pelos ocupantes na avaliação de desempenho.

❖ **Avaliação de Desempenho por Competências:**

- ✓ Um sistema de avaliação de desempenho por competências possibilita a orientação e o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos servidores, como também a definição de um plano de desenvolvimento individual, baseado nas competências profissionais necessárias ao exercício da carreira e alinhado às diretrizes estratégicas da Administração Pública.

- ✓ Criação de um sistema de avaliação de desempenho por competências, que contemple graus de enquadramento do servidor na competência avaliada, em contraposição à alternativa de simplesmente apontar se o servidor possui ou não a competência.

- ✓ Um sistema de avaliação de desempenho por competências que considere, além das metas e da avaliação das competências e suas lacunas, a área de atuação atual e de interesse do servidor, para seja possível fornecer um diagnóstico real caso surjam lacunas de competências. Assim, se o servidor atualmente utiliza ou pretende utilizar aquela competência na qual obteve uma lacuna, há uma necessidade de capacitação de fato. Caso contrário, essa lacuna deve ser desconsiderada no momento.

- ✓ Os resultados da avaliação de competências devem ser analisados de forma contextualizada, pois o fato de o servidor não aplicar determinada competência no trabalho ou de possuir baixo domínio, pode estar atrelado a outros fatores, como às condições de trabalho, e não à competência em si.

- ✓ Atribuição de escores, valores ou pesos mais elevados na avaliação de desempenho em relação às competências tidas como mais importantes para a carreira em questão. Sugere-se, inclusive, que haja a graduação ou escalonamento em cada uma das competências, em que o indivíduo pode ser avaliado, por exemplo: “abaixo do grau

esperado”, “dentro do grau esperado” e “acima do grau esperado”. Deve-se ressaltar a necessidade de se considerar as diferenças individuais e a influência de fatores contingenciais ou de contexto nesse tipo de avaliação.

✓ Ações de desenvolvimento das competências profissionais, atreladas à definição e priorização de procedimentos, meios e técnicas relacionadas à execução do trabalho, podem maximizar o desempenho dos servidores e, com isso, promover a melhoria da utilização do potencial humano, da qualidade dos serviços prestados, da gestão dos recursos utilizados e da eficácia organizacional.

Além das recomendações listadas, é possível estabelecer ações específicas, no âmbito da Administração Pública, voltadas para a valorização das competências profissionais diagnosticadas como de maior importância para o exercício da carreira em questão, adotando incentivos funcionais previamente estabelecidos em Planos de Desenvolvimento de Cargos e Carreiras, mecanismos de incentivo à elevação de escolaridade, políticas remuneratórias e benefícios complementares. Ressalta-se que uma cultura de valorização das competências profissionais pode trazer vários benefícios à instituição como, por exemplo, motivar os ocupantes da carreira a buscarem o seu desenvolvimento nestas competências.

Por fim, considera-se fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional no âmbito da Administração Pública que valorize a Gestão por Competências, ou a necessidade de desenvolvimento contínuo de cada ocupante da carreira com o objetivo de maximizar seu desempenho no trabalho. Sem o desenvolvimento de uma cultura corporativa que valorize e incentive a aquisição de competências e sua posterior transferência (aplicação) às rotinas de trabalho, qualquer ação de Gestão de Pessoas poderá estar fadada ao fracasso, posto que é na cultura organizacional que se encontram os valores, crenças e percepções compartilhadas entre os indivíduos que regulam e modelam os padrões de comportamento no âmbito das organizações em geral. Nesse sentido, desenvolver uma cultura de valorização da Gestão por Competências é vital ao pleno desenvolvimento e incorporação desse tipo de gestão no âmbito da instituição. Torna-se necessário, então, desenvolver novos traços culturais, ligados a uma concepção de desenvolvimento humano e de processo de aprendizagem que considere as relações de trabalho como determinantes para o desenvolvimento das pessoas.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, R. M. do. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**. In: XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo, 2008. Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo, 2008. p. 875-898.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público de Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD JÚNIOR., T. (Org.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Desempenho e Competência: Um Estudo Multinível**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2009.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Casa Civil. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 24 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004006/2006/Decreto/D5707.htm.
- BRASIL. Casa Civil. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispões sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Diário Oficial

- da República Federativa do Brasil, Brasília, 28 de agosto de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, 2012.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de Referência Prático: Mapeamento e Avaliação de Competências para o uso no Sistema de Capacitação**. Portal SIPEC. Brasília, 2013.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and Programming**. 6ª ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010.
- CAETANO, P. F. **Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho - ICPT**. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- CAMÕES, M. R. S. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. Brasília: ENAP, 2010.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2ª ed. Nova Jersey: Erlbaum, 1988.
- COMREY, A. L. **A first course in factor analysis**. New York: Academic Press, 1973.
- COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A first course in factor analysis**. 2ª ed. Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- CRONBACH, L. J.; SHAVELSON, R. J. **My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures**. Educational and Psychological Measurement, v. 64., n. 3, p. 391–418, 2004.
- CRONBACH, L. P. J. **Fundamentos da Testagem Psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- DAMÁSIO, B. F. **Uses of exploratory factorial analysis in psychology**. Avaliação Psicológica, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.

- DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Statistics without maths for psychology**. 3ª ed. New Jersey: Pearson Education International, 2006.
- DEZINOT, A. E. R. **Descrição e Análise de Cargos e suas Contribuições na Interface da Gestão de Pessoas com a Saúde e Segurança do Trabalho**. Dissertação de mestrado, Curso de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.
- DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings of the Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FARRELL, A. M. **Insufficient discriminant validity: a comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu (2009)**. Journal of Business Research, v. 63, n. 3, p. 324-327, 2010.
- FERREIRA, P. I. **Gestão por competência**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FISHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. *In: Dutra, J. S. et. al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-23.
- FORNELL C.; LARCKER, D. F. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. Journal Marketing Research, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.
- FREITAS, L. C. O. **Avaliação Psicológica em Concurso Público: Relações com o Desempenho em Treinamento de Bombeiros**. Dissertação de mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- GUIMARÃES, T. A. **Nova Administração Pública e Abordagem da Competência**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, p. 125-40, 2000.
- GORSUCH, R. L. **Factor analysis**. 2ª ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1983.

- HAIR, J. F. JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7ª ed. New Jersey: Pearson Education International, 2010.
- HEMPHILL, J. F. **Interpreting the magnitudes of correlation coefficients**. *American Psychologist*, v. 58, n. 1, p. 78-79, 2003.
- HERNANDEZ-NIETO, R. **Contributions to statistical analysis**. Mérida, España: Los Andes University Press, 2002.
- KLINE, P. **The handbook of psychological testing**. London: Routledge, 2000.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of Structural Equation Modeling**. 3ª ed. New York, London: The Guilford Press, 2011.
- LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competência: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. **Modelo de gestão por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo**. *Revista Gestão Industrial*, v. 13, n. 4, p. 26-49, 2018.
- LORENZO-SEVA, U.; FERRANDO, P. J. **Manual of The Program FACTOR**. Tarragona, Spain: Universitat Rovira i Virgili, 2015.
- LORENZO-SEVA, U.; TIMMERMAN, M. E.; KIERS, H. A. L. **The Hull method for selecting the number of common factors**. *Multivariate Behavioral Research*, v. 46, n. 2, p. 340-364, 2011.
- LYNN, M. R. **Determination and quantification of content validity**. *Nurs Res*, v. 35, n. 6, p. 382-385, 1995.
- MALHOTRA, N. K. Modelagem de equações estruturais e análise de caminho. **In: Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012. vol. 6, p. 549 – 575.
- MANSFIELD, B. **Competence in transition**. *Journal of European Industrial Training*, v. 28, p. 296-309, 2004.
- MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. A. **Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. XXXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro: 2013. p. 1-15.

- MIRANDA, S. V. **Identificando competências informais**. Ci. Inf., v. 33, n. 2, p. 112-122, 2004.
- MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. **Percepção de servidores de uma Organização Pública Federal quanto à implantação da gestão por competências**. Revista Eletrônica Gestão & Sociedade, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2018.
- MOURA, C. F.; COELHO Jr, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. **Aplicações da profissiografia e mapeamento de competências**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012.
- MUNCK, L.; GALLELI, B.; BORIM-DE-SOUZA, R. **Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação**. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 38, p. 29-46, 2014.
- MUTHÉN, L.K.; MUTHÉN, B.O. **Mplus User's Guide**. 7ª ed. Los Angeles: Muthén & Muthén, p. 1998-2012.
- PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. **Mapeamento de competências em diferentes tipologias na Administração Pública Federal**. In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: 2013.
- PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RABAGLIO, M. O. **Gestão por Competência: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2ª ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RAYKOV, T. **Estimation of composite reliability for congeneric measures**. Applied Psychological Measurement, v. 21, p. 173–184, 1997.
- RODRIGUES, J. M. **Remuneração e competências: retórica ou Realidade?** ERA - Revista de Administração de Empresas, Edição especial, v. 46, 2006.
- RUAS, R. L. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- RUAS, R. L., GHEDINE, T., DUTRA, J. S.; DIAS, G. B. **O conceito de competência de A à Z - uma revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. Proceedings of the XXIX

- Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.
- SANTOS, A. C. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.
- SANTOS, A. C. **Princípio da eficiência na administração pública**. São Paulo: Ltr, 2003.
- SANTOS, B. de S. **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2002.
- SANTOS, A. P. **Competências para a Carreira de Gestores Governamentais: Desenvolvimento e Evidências de Validade de uma Escala**. REGE Revista de Gestão: v. 21, n. 1, p. 27-41, 2014.
- SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público**. In: Camões, M. R, de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.
- SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. **Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União**. XLII EnANPAD. Curitiba: 2018. p. 1-17.
- SOUZA, A. C.; ALEXANDRE, N. M. C.; GUIRARDELLO, E. B. **Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade**. Revista Epidemiologia e Serviços de Saúde, Brasília, v. 26, n. 3, p. 649-659, 2017.
- TABATCHINICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 4ª ed. Bostan: Allyn and Bacon, 2001.