

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 2: Relatório Técnico do Estudo das Competências Profissionais da
carreira de EPPGG.**

Brasília - DF
Setembro de 2020.

EQUIPE DE CONSULTORES

CONSULTORA SÊNIOR

Patrícia Fagundes Caetano

CONSULTORA TÉCNICA

Anamara Ferreira Ribeiro

SUMÁRIO

SUMÁRIO	3
1. APRESENTAÇÃO	12
2. INTRODUÇÃO	15
2.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	17
2.2. PRINCIPAIS ASPECTOS DO MAPEAMENTO E DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	20
2.3. DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	24
2.4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	25
3. OBJETIVO DO ESTUDO	28
3.1. OBJETIVO GERAL	28
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
3.3. RESULTADOS ESPERADOS	28
4. METODOLOGIA.....	30
4.1. PLANEJAMENTO DO ESTUDO	30
4.2. APLICAÇÃO DA PESQUISA NO FORMATO ON-LINE.....	30
4.3. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	32
4.3.1. VALIDADE DE CONSTRUTO	33
4.3.2. VALIDADE CRUZADA	35
4.3.3. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	36
4.3.4. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA	37
4.3.5. ANÁLISE DE VARIÂNCIA	38
4.4. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	39
4.4.1. COMPARAÇÃO IMPORTÂNCIA VERSUS DOMÍNIO.....	39
4.4.2. CÁLCULO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS	40
4.5. COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE 2018 E DE 2020.....	41
5. RESULTADOS.....	42
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	42
5.2. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS EPPGGS.....	42
5.2.1. PERFIL FUNCIONAL DOS EPPGGS.....	43
5.2.2. PERFIL PROFISSIONAL DOS EPPGGS.....	44
5.3. CARACTERIZAÇÃO DA CARREIRA.....	49
5.3.1. MISSÃO DA CARREIRA	49
5.3.2. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA CARREIRA.....	50
5.3.3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA	50
5.4. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	53
5.4.1. IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	55
5.4.2. FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	59
5.4.3. DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	64
5.4.4. LACUNAS DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	69
5.5. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	73
5.6. VALIDAÇÃO CRUZADA E ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	74

5.7. AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	78
5.8. COMPARAÇÕES ENTRE GRUPOS E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	80
5.8.1. COMPARAÇÕES ENTRE O GÊNERO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	81
5.8.2. COMPARAÇÕES ENTRE A FAIXA ETÁRIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	82
5.8.3. COMPARAÇÕES ENTRE A ESCOLARIDADE E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	87
5.8.4. COMPARAÇÕES ENTRE A TURMA DE INGRESSO NA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	88
5.8.5. COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO NA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	94
5.8.6. COMPARAÇÕES ENTRE A CLASSE DA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	101
5.8.7. COMPARAÇÕES ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	110
5.8.8. COMPARAÇÕES ENTRE O ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO ATUAL E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	114
5.8.9. COMPARAÇÕES ENTRE O PODER/ESFERA DE ALOCAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	120
5.8.10. COMPARAÇÕES ENTRE A UNIDADE FEDERATIVA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	121
5.8.11. COMPARAÇÕES ENTRE O TIPO DE MOVIMENTAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	122
5.8.12. COMPARAÇÕES ENTRE EXERCÍCIO EM CARGO OU FUNÇÃO COMISSIONADA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	125
5.8.13. COMPARAÇÕES ENTRE NÍVEL DE FUNÇÃO OU CARGO COMISSIONADO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	126
5.8.14. COMPARAÇÕES ENTRE TEMPO DE SERVIÇO NA FUNÇÃO OU CARGO COMISSIONADO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	131
5.8.15. COMPARAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE ATUAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	135
5.8.16. COMPARAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE CONHECIMENTO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	137
5.8.17. COMPARAÇÕES ENTRE AS APTIDÕES DOS EPPGGS E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	139
5.9. COMPARAÇÕES ENTRE OS ESTUDOS DE COMPETÊNCIAS DOS ANOS DE 2018 E 2020.....	142
5.9.1. COMPARAÇÕES QUALITATIVAS ENTRE A AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE 2018 E 2020.....	142
5.9.2. COMPARAÇÕES QUANTITATIVAS ENTRE AS PESQUISAS DE 2018 E 2020.....	150
6. FICHA DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL.....	155
6.1. MISSÃO DA CARREIRA.....	155
6.2. ESCOLARIDADE PARA INGRESSO NO CARGO.....	155
6.3. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA CARREIRA.....	155
6.4. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA.....	156
6.5. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE EPPGG.....	157
6.6. ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO EPPGG.....	158
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	160
8. RECOMENDAÇÕES.....	171
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos EPPGGs (N=328).....	43
Tabela 2: Perfil funcional dos EPPGGs (N=328).....	44
Tabela 3: Função ou cargo comissionado e movimentação dos EPPGGs (N=328).	45
Tabela 4: Alocação atual dos EPPGGs (N=328).	45
Tabela 5: Órgão ou Entidade de alocação dos EPPGGs (N=328).....	46
Tabela 6: Área de atuação dos EPPGGs (N=212).....	47
Tabela 7: Área de conhecimento dos EPPGGs (N=226).	48
Tabela 8: Aptidões dos EPPGGs (N=177).	49
Tabela 9: Descrição da importância das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.....	55
Tabela 10: Descrição da frequência das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.....	60
Tabela 11: Descrição do domínio das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.	65
Tabela 12: Avaliação das Competências Profissionais quanto à Necessidade de Capacitação (N=328).....	70
Tabela 13: Índices de Ajuste dos Modelos testados.	75
Tabela 14: Matriz Fatorial da Escala de Competências EPPGG (N = 328).	75
Tabela 15: Medidas de tendência central e dispersão das dimensões da Escala (N=328).	79
Tabela 16: Necessidade de Capacitação por dimensão (N=328).	80
Tabela 17: Competências profissionais <i>versus</i> Gênero.....	82
Tabela 18: Competências profissionais <i>versus</i> Faixa Etária.	83
Tabela 19: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	84
Tabela 20: Descritivas das Competências profissionais em relação à Faixa Etária.	84
Tabela 21: Competências profissionais <i>versus</i> Escolaridade.	88
Tabela 22: Competências Profissionais <i>versus</i> Turma de Ingresso na Carreira.	89
Tabela 23: Teste <i>Post Hoc</i> de Dunnett.....	90
Tabela 24: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	90
Tabela 25: Descritivas das Competências Profissionais em relação à Turma de ingresso no concurso.	90
Tabela 26: Competências Profissionais <i>versus</i> Tempo na Carreira.	95
Tabela 27: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	96
Tabela 28: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Tempo na Carreira.	96
Tabela 29: Competências Profissionais <i>versus</i> Classe da Carreira.	102
Tabela 30: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	103
Tabela 31: Descritivas das Competências Profissionais em relação à Classe da Carreira.	104
Tabela 32: Competências profissionais <i>versus</i> Tempo de Serviço para Aposentadoria.	111
Tabela 33: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	112
Tabela 34: Descritivas das Competências profissionais em relação ao Tempo de Serviço para Aposentadoria.	112
Tabela 35: Competências Profissionais <i>versus</i> Órgão ou Entidade de alocação.....	115
Tabela 36: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	116
Tabela 37: Teste <i>Post Hoc</i> de Dunnett.....	117
Tabela 38: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Órgão ou Entidade de Alocação.	117

Tabela 39: Competências Profissionais <i>versus</i> Unidade Federativa.	121
Tabela 40: Competências Profissionais <i>versus</i> Tipo de Movimentação.....	122
Tabela 41: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	123
Tabela 42: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Tipo de Movimentação.	123
Tabela 43: Competências Profissionais <i>versus</i> Atuação em Cargo ou Função comissionada.....	126
Tabela 44: Competências Profissionais <i>versus</i> Nível de Função ou Cargo comissionado.....	127
Tabela 45: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	128
Tabela 46: Teste <i>Post Hoc</i> de Dunnett.	128
Tabela 47: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Nível de Função ou Cargo comissionado.	128
Tabela 48: Competências Profissionais <i>versus</i> Tempo de Serviço no DAS.....	132
Tabela 49: Teste <i>Post Hoc</i> de Tukey.....	132
Tabela 50: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Tempo de Serviço na função ou cargo comissionado.	133
Tabela 51: Competências Profissionais <i>versus</i> área de atuação Políticas Públicas.....	135
Tabela 52: Competências Profissionais <i>versus</i> área de atuação Planejamento Estratégico e Setorial.....	136
Tabela 53: Competências Profissionais <i>versus</i> área de atuação Gestão de Projetos.	137
Tabela 54: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Ciências Sociais.....	138
Tabela 55: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Ciências Humanas.....	138
Tabela 56: Competências Profissionais <i>versus</i> área de conhecimento: Desenvolvimento Organizacional.....	139
Tabela 57: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Trabalho em Equipe.	140
Tabela 58: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Articulação.	140
Tabela 59: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Redação.	141
Tabela 60: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Raciocínio Lógico.	141
Tabela 61: Competências Profissionais <i>versus</i> aptidão: Gestão do Tempo.	142
Tabela 62: Comparação entre os perfis dos EPPGGs que participaram das pesquisas em 2018 e 2020.....	143
Tabela 63: Comparação entre a avaliação das 58 competências profissionais em termos de Importância em 2018 e 2020.....	144
Tabela 64: Comparação entre a avaliação das 58 competências profissionais em termos de Frequência em 2018 e 2020.	145
Tabela 65: Comparação entre a avaliação das 58 competências profissionais em termos de Domínio em 2018 e 2020.	145
Tabela 66: Comparação entre a Necessidade de Capacitação das competências profissionais em 2018 e 2020.	146
Tabela 67: Comparação entre a avaliação das dimensões de competências profissionais em 2018 e 2020. ..	147
Tabela 68: Comparação entre as análises de variância das características sociodemográficas e as competências profissionais em 2018 e 2020.	148
Tabela 69: Comparação entre as análises de variância das características funcionais e as competências profissionais em 2018 e 2020.	149
Tabela 70: Comparação entre as análises de variância das características profissionais e as competências profissionais em 2018 e 2020.	149
Tabela 71: Comparação entre as análises de variâncias das características profissionais e as competências profissionais em 2018 e 2020.	150
Tabela 72: Avaliação das Competências Profissionais em termos de Frequência <i>versus</i> Ano de realização da Pesquisa.	151

Tabela 73: Avaliação das Competências Profissionais em termos de Domínio <i>versus</i> Ano de realização da Pesquisa.	152
Tabela 74: Necessidade de Capacitação das Competências Profissionais <i>versus</i> Ano de realização da Pesquisa.	153
Tabela 75: Avaliação das Dimensões de Competências <i>versus</i> Ano de realização da Pesquisa.	154

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da avaliação de importância das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.	57
Gráfico 2: Distribuição da avaliação de frequência das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.	62
Gráfico 3: Distribuição da avaliação de domínio das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.	67
Gráfico 4: Distribuição da avaliação das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328) em termos de necessidade de capacitação, ordenada pela média.....	72
Gráfico 5: Domínio da dimensão Gestão Governamental em função da Faixa Etária.	85
Gráfico 6: Domínio da dimensão Gestão de Equipe em função da Faixa Etária.	86
Gráfico 7: Necessidade de capacitação da dimensão Políticas Públicas em função da Faixa Etária.....	86
Gráfico 8: Necessidade de capacitação da dimensão de Gestão Governamental em função da Faixa Etária....	87
Gráfico 9: Necessidade de capacitação da dimensão Gestão de Equipes em função da Faixa Etária.	87
Gráfico 10: Domínio das competências de Governança em função da Turma de ingresso no concurso.	92
Gráfico 11: Domínio das competências de Gestão de Equipes em função da Turma de ingresso no concurso.	92
Gráfico 12: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função da Turma de ingresso no concurso.....	93
Gráfico 13: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função da Turma de ingresso no concurso (Primeira diferença significativa).	93
Gráfico 14: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função da Turma de ingresso no concurso (Segunda diferença significativa).	94
Gráfico 15: Domínio das competências de Governança em função do Tempo na Carreira.	98
Gráfico 16: Domínio das competências de Assessoria Técnica em função do Tempo na Carreira.....	98
Gráfico 17: Domínio das competências de Gestão de Equipes em função do Tempo na Carreira.	99
Gráfico 18: Necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas em função do Tempo na Carreira.	99
Gráfico 19: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função do Tempo na Carreira.	100
Gráfico 20: Necessidade de capacitação das competências de Assessoria Técnica em função do Tempo na Carreira.	100
Gráfico 21: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função do Tempo na Carreira.	101
Gráfico 22: Domínio das competências de Governança em função da Classe da Carreira.....	105
Gráfico 23: Domínio das competências de Assessoria Técnica em função da Classe da Carreira.	105
Gráfico 24: Domínio das competências de Gestão Governamental em função da Classe da Carreira.....	106
Gráfico 25: Domínio das competências de Gestão de Equipes em função da Classe da Carreira.	106
Gráfico 26: Domínio das competências de Liderança em função da Classe da Carreira.	107
Gráfico 27: Necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas em função da Classe da Carreira.	107
Gráfico 28: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função da Classe da Carreira.	108

Gráfico 29: Necessidade de capacitação das competências de Assessoria Técnica em função da Classe da Carreira.	108
Gráfico 30: Necessidade de capacitação das competências de Gestão Governamental em função da Classe da Carreira.	109
Gráfico 31: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função da Classe da Carreira.	109
Gráfico 32: Necessidade de capacitação das competências de Liderança em função da Classe da Carreira. ...	110
Gráfico 33: Domínio da dimensão Governança em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.	113
Gráfico 34: Domínio da dimensão Gestão de Equipe em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria. ...	113
Gráfico 35: Necessidade de capacitação da dimensão Gestão de Equipes em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.	114
Gráfico 36: Frequência das competências de Governança em função do Órgão ou Entidade de alocação.	118
Gráfico 37: Domínio das competências de Governança em função do Órgão ou Entidade de alocação.	118
Gráfico 38: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função do Órgão ou Entidade de alocação.	119
Gráfico 39: Necessidade de capacitação das competências de Assessoria Técnica em função do Órgão ou Entidade de alocação.	119
Gráfico 40: Necessidade de capacitação das competências de Gestão Governamental em função do Órgão ou Entidade de alocação.	120
Gráfico 41: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função do Órgão ou Entidade de alocação.	120
Gráfico 42: Frequência das competências de Governança em função do Tipo de Movimentação.	124
Gráfico 43: Frequência das competências de Gestão Governamental em função do Tipo de Movimentação.	124
Gráfico 44: Frequência das competências de Gestão de Equipes em função do Tipo de Movimentação.	125
Gráfico 45: Frequência das competências de Liderança em função do Tipo de Movimentação.	125
Gráfico 46: Frequência das competências de Governança em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.	129
Gráfico 47: Frequência das competências de Gestão Governamental em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.	130
Gráfico 48: Frequência das competências de Gestão de Equipes em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.	130
Gráfico 49: Frequência das competências de Liderança em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.	131
Gráfico 50: Importância das competências de Governança em função do Tempo de Serviço na Função ou Cargo comissionado.	133
Gráfico 51: Domínio das competências de Inovação em função do Tempo de Serviço na Função ou Cargo comissionado.	134
Gráfico 52: Necessidade de capacitação das competências de Inovação em função do Tempo de Serviço na Função ou Cargo comissionado.	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escalas <i>likert</i> para avaliação das competências profissionais.....	31
Quadro 2: Classificação da carga fatorial (β).....	37
Quadro 3: Classificação do coeficiente Alfa de Cronbach (α).	37
Quadro 4: Diagnóstico da relação entre importância e domínio e as principais recomendações.....	40
Quadro 5: Interpretação das lacunas (<i>gaps</i>) de competências.	41
Quadro 6: Interpretação dos resultados da avaliação de competências.....	54
Quadro 7: Classificação das competências profissionais em termos de importância.	58
Quadro 8: Classificação das competências profissionais em termos de frequência.	63
Quadro 9: Classificação das competências profissionais em termos de domínio.	68
Quadro 10: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.	73
Quadro 11: Classificação das Competências Profissionais em termos de Importância, Frequência e Domínio.	156
Quadro 12: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais de EPPGG.	158
Quadro 13: Classificação das dimensões da Escala de Competências Profissionais em termos de Importância, Frequência e Domínio.	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo explicativo da Competência.....	18
Figura 2: Relação entre Competências Individuais e Competências Organizacionais.	20
Figura 3: Modelo resumido da Gestão por Competência.	22
Figura 4: Modelo explicativo do diagnóstico de competências para fins de capacitação e desenvolvimento...27	
Figura 5: Esquema ilustrativo do modelo de sete fatores oblíquos da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.....	74

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 02 do Projeto FINATEC/ENAP, que tem a finalidade de apresentar o estudo de mapeamento de competências da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), sendo composto pelo levantamento e análise de dados da pesquisa realizada em 2020, e em perspectiva comparativa com o estudo feito em 2018.

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.

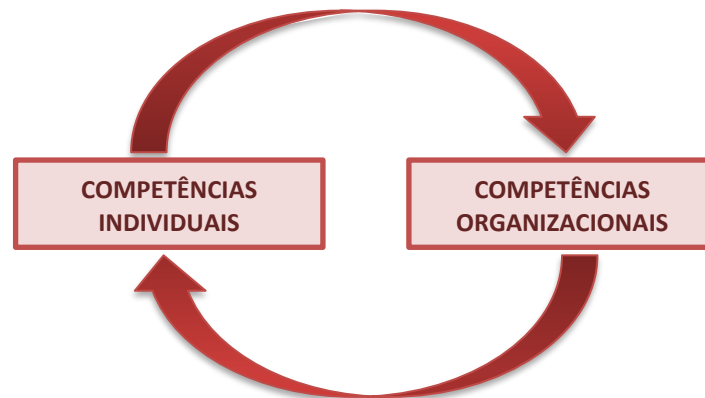
Além das competências individuais, que foram apresentadas acima, as competências podem ser definidas no nível organizacional, conforme propõe Carbone et al. (2006). Essa categorização das competências em dois níveis, individual e organizacional, é frequentemente utilizada pelas empresas quando adotam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

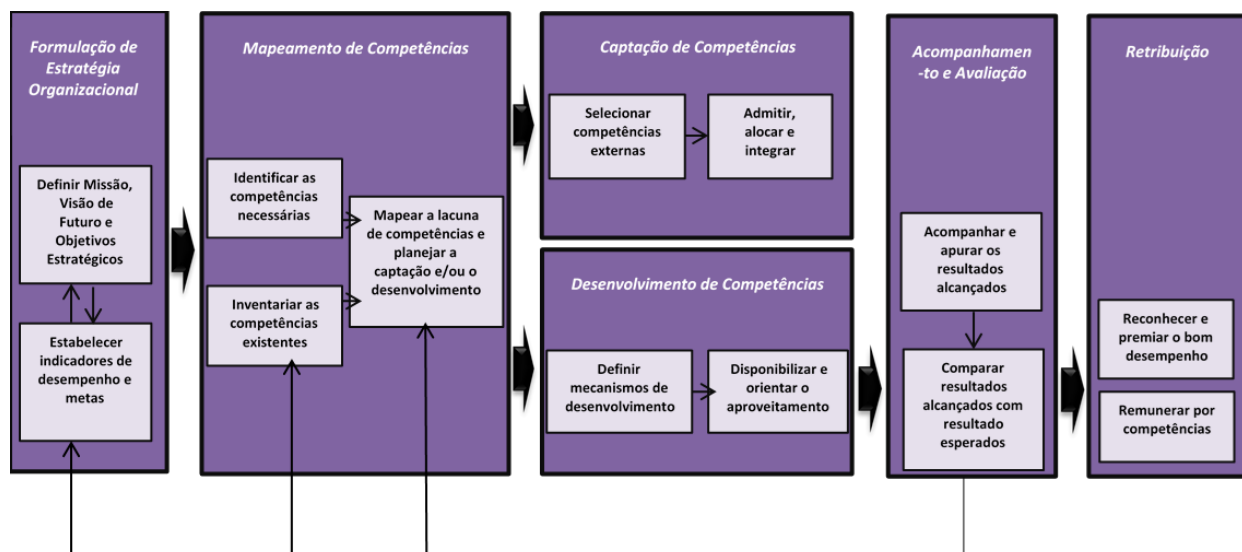
Em resumo, o mapeamento de competências individuais, segundo Brandão e Bahry (2005), abrange três grandes etapas: a) identificar as competências necessárias ao cargo; b) inventariar as competências existentes nos profissionais da instituição; e c) mapear o *gap* de competências e planejar captação e/ou 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 Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, 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 Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) de 2020, em perspectiva comparativa com o estudo de 2018.

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 EPPGG.
- Verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos, que participaram do estudo, em função das competências profissionais.
- Comparar os resultados dos estudos de 2018 e 2020 por meio de análises quantitativas e qualitativas.

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 EPPGG, 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 Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) foi definida a partir dos objetivos estabelecidos e dos resultados esperados, constituindo-se, basicamente, por cinco etapas:

- (1) Planejamento do estudo.
- (2) Aplicação da pesquisa no formato on-line.
- (3) Análise dos dados coletados.
- (4) Avaliação das Competências Profissionais.
- (5) Comparação entre os estudos de 2018 e 2020.

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, incluindo a etapa de coleta de dados (grupos focais e entrevistas de validação).

Para isso, foram realizadas reuniões técnicas, entre os consultores e a equipe responsável da SEGES/ME e da ENAP, a fim de analisar os principais resultados obtidos no estudo realizado em 2018 e fazer um comparativo com o presente estudo, além de discutir as questões necessárias à sua operacionalização.

4.2. 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 EPPGG, bem como identificar as competências dos servidores participantes da pesquisa.

Para a realização da pesquisa foi utilizada a Escala de Competências Profissionais da carreira de Especialistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental, elaborada e validada em 2018, a partir da Escala de Santos (2014).

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

Fonte: autores (2018).

A pesquisa foi realizada por meio do *software* livre *Limesurvey* e teve início em setembro de 2019, a princípio, somente para servidores que estavam se movimentando de um órgão para outro. No final do ano, a pesquisa foi aberta para todos os EPPGGs, juntamente com uma campanha para sua divulgação. Em março de 2020, foi realizado um evento “Diálogo com a Carreira”, no qual os servidores foram informados sobre a pesquisa de competências. A divulgação também foi feita pela Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP) que, em junho de 2020, iniciou 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 da ANESP na divulgação; e c) sorteio de brindes aos participantes da pesquisa.

4.3. 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 973 EPPGGs, seria representativo da carreira uma quantidade de 276 servidores (28,34%), considerando o Intervalo de Confiança de 95% e o erro amostral de 5%.

Participaram da pesquisa um total de 328 Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, o que equivale a 33,7% dos ocupantes da carreira. Ressalta-se que esse quantitativo de participantes se refere aos servidores que responderam a todas as questões (100% da pesquisa).

Cabe explicar que a pesquisa contou, a princípio, com 331 respondentes, porém foram identificados três participantes que com respostas inadequadas, ou seja, dois participantes emitiram o mesmo tipo de resposta em todos os itens, e outro respondeu duas vezes ao instrumento. Para garantir uma análise mais precisa e justa em relação às comparações e definição do perfil de competências, optou-se por excluir esses casos. Ao final, a amostra ficou composta por 328 respondentes. Esse quantitativo foi utilizado em todas as análises, com exceção das que envolveram variáveis de caracterização dos respondentes, cujo número de participantes foi inferior devido a alguns dados ausentes.

As análises quantitativas realizadas abarcaram as análises descritivas e inferenciais dos dados, que 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 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 para atestar a validade cruzada da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG, ou seja, verificar se há invariância na estrutura interna e, assim, confirmar a validade de construto.

2) Análises de variância (comparação entre grupos) para investigar a relação existente entre as competências profissionais e as características do perfil dos participantes, além de averiguar a existência de diferenças significativas entre os estudos de 2018 e 2020.

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.

4.3.1. 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 EPPGG 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.

No estudo de 2018, para atestar a validade de construto da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG, 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 o programa SPSS - versão 20.0. Os resultados obtidos demonstraram que essa técnica não era a mais adequada para atestar esse tipo de validade. Então, optou-se por fazer uma análise teórica das competências para agrupá-las em dimensões. Em seguida, para demonstrar a validade do modelo teórico proposto, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória por meio do programa *Mplus* - versão 7.0, além das análises de confiabilidade interna (Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, correlações item-total, Variância Média Explicada). A partir dessas análises, foi constatada a validade de

construto do modelo proposto, ou seja, o modelo teórico foi sustentado, indicando estabilidade e generabilidade na forma em que se apresenta.

Na pesquisa de 2020, com a finalidade de testar a estrutura interna da Escala de Competências do EPPGG, optou-se por aplicar novamente a técnica de Análise Fatorial, porém utilizando o *software Factor* – versão 10.3, que apresenta aspectos estatísticos mais robustos para esse tipo de análise se comparado ao *software* SPSS. Assim, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) da Escala de Competências da carreira de EPPGG, utilizando o método *Unweighted Least Squares* (ULS) e a rotação *direct oblimin*, sendo que para a retenção do número de fatores a extrair foi utilizada a Análise Paralela baseada em *Minimum Rank Factor Analysis* (LORENZO-SEVA; TIMMERMAN; KIERS, 2011). Os resultados mostraram que a matriz de correlação não é positivamente definida, provavelmente porque as competências são altamente correlacionadas, o que indica que a Análise Fatorial não é a técnica mais indicada para comprovar a validade da Escala.

Cabe explicar que esses resultados demonstram que a validação da Escala de Competências Profissionais do EPPGG, feita por meio da Análise Fatorial Confirmatória das estruturas de sete dimensões teóricas a fim de evidenciar a validade de construto, foi a mais adequada para esse tipo instrumento de medida.

4.3.2. VALIDADE CRUZADA

A validade cruzada é a tentativa de reproduzir os resultados encontrados em determinada amostra usando dados de uma amostra diferente, geralmente obtidos da mesma população (HAIR et. al., 2010). Esse tipo de validade costuma ser aplicada para obter uma segunda confirmação de uma teoria de medida testada em um primeiro momento.

A equivalência de estrutura fatorial é um dos tipos de validade cruzada que tem como objetivo verificar se o modelo de Análise Fatorial Confirmatória, obtido na base de dados de uma primeira amostra, é confirmado por meio dos dados de uma segunda amostra da mesma população, ou seja, investiga o quão bem o modelo se ajusta em ambas as matrizes de covariância (amostras). Segundo Hair et. al. (2010), se os índices resultantes de ajuste para a Análise Fatorial Confirmatória de dois grupos distintos são adequados, então, há pelo menos mínima evidência de validação cruzada e, assim, invariância de configuração.

Com o objetivo de obter mais um índice de validade de construto da Escala de Competência Profissionais do EPPGG, optou-se por realizar a análise de validação cruzada do tipo equivalência da estrutura fatorial, a fim de verificar a invariância de configuração da estrutura teórica da referida Escala, atestada na pesquisa de 2018. Com esse tipo de análise será possível verificar a estabilidade da estrutura de sete dimensões da Escala de Competências da carreira de EPPGG, ou seja, se a estrutura interna obtida e validada com a amostra da pesquisa de 2018, se repete quando investigada com a segunda amostra do estudo de 2020.

Para a verificação desse tipo de validade, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da estrutura interna da Escala de Competências da carreira de EPPGG, atestada em 2018, com os dados obtidos na pesquisa de 2020.

4.3.3. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

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

- a) 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;
- b) método dos mínimos quadrados ponderados robustos (WLSMV), indicado para tratamento de dados cuja normalidade multivariada não está assegurada;
- c) 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).

4.3.4. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA

Para aferir a confiabilidade das dimensões estabelecidas para a Escala de Competências Profissionais 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.

4.3.5. 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 EPPGGs. 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).

4.4. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A avaliação das competências profissionais da carreira de EPPGG 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).

4.4.1. COMPARAÇÃO IMPORTÂNCIA *VERSUS* DOMÍNIO

A análise das competências dos EPPGGs 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).

4.4.2. 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.

4.5. COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE 2018 E DE 2020

Com objetivo de investigar se houve diferenças significativas entre os resultados obtidos pelos estudos feitos nos anos de 2018 e 2020, foram realizadas análises de diferenças entre médias por meio do teste *t* de *Student*. Para essas análises, foram utilizados os EPPGGs que responderam à pesquisa em ambos os anos, o que correspondeu a 156 servidores.

Além disso, foram feitas análises qualitativas comparando as avaliações das competências profissionais dos EPPGGs nos anos de 2018 e 2020, em termos de importância, frequência, domínio e necessidade de capacitação.

5. RESULTADOS

Os resultados obtidos, a partir das análises dos dados coletados no estudo de Mapeamento de Competências da carreira de EPPGG, 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) Validade cruzada e confiabilidade da Escala de Competências Profissionais.
- (6) Avaliação das dimensões da Escala de Competências Profissionais.
- (7) Comparações entre grupos e as competências profissionais.
- (8) Comparação entre os estudos de competências dos anos de 2018 e 2020.
- (9) Ficha sumária do Perfil de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

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

5.2. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS EPPGGS

A amostra que fundamentou o estudo de Mapeamento de Competências da carreira de EPPGG foi composta por 328 respondentes, sendo 214 (65,2%) do sexo feminino e 114 (34,8%) do sexo masculino, com idades variando de 32 a 71 anos (Média = 45,80 e Desvio padrão = 7,89). Quanto à escolaridade, 119 (36,3%) possuem mestrado e 55 (16,8%) têm doutorado. Os demais dados sociodemográficos estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos EPPGGs (N=328).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Gênero			Faixa etária		
Feminino	214	65,2	De 32 a 40 anos	97	29,6
Masculino	114	34,8	De 41 a 45 anos	78	23,8
Total	328	100,0	De 46 a 51 anos	78	23,8
Escolaridade			De 52 a 71 anos	75	22,9
Graduação	38	11,6	Total	328	100,0
Especialização	36	11,0	<i>Média</i>	<i>45,80</i>	
Mestrado	119	36,3	<i>Desvio padrão</i>	<i>7,89</i>	
Doutorado	55	16,8	<i>Mínimo</i>	<i>32</i>	
Pós-doutorado	5	1,5	<i>Máximo</i>	<i>71</i>	
Em branco	75	22,9			
Total	328	100,0			

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

5.2.1. PERFIL FUNCIONAL DOS EPPGGs

A Tabela 2 contém os dados sobre o perfil funcional dos EPPGGs que participaram da pesquisa. Observa-se que as turmas de ingresso na carreira com maior número de respondentes na pesquisa foram a 15ª e 16ª turmas, com 34 (10,4%) EPPGGs em cada. O tempo de serviço na carreira é em média 14,62 anos (Desvio Padrão = 4,92), variando de 4 a 33 anos. Em relação ao tipo de classe, nota-se que 267 (81,4%) servidores pertencem à classe especial (S) e 50 (15,2%) estão na classe C, sendo poucos os que fazem parte das classes A e B. Todos os EPPGGs (100%) estão ativos na carreira. No que se refere à previsão para a aposentadoria, os EPPGGs têm em média de 12,15 anos (Desvio Padrão = 7,83) para se aposentarem, com variação de menos de 1 ano a 32 anos. Os demais dados funcionais estão disponíveis na Tabela 2.

Tabela 2: Perfil funcional dos EPPGGs (N=328).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Turma de ingresso na carreira			Situação Atual do vínculo		
1 ^a	11	3,4	Ativos na carreira	328	100,0
2 ^a	8	2,4	Classe		
3 ^a	12	3,7	A	4	1,2
4 ^a	17	5,2	B	7	2,1
5 ^a	31	9,5	C	50	15,2
6 ^a	22	6,7	S	267	81,4
7 ^a	17	5,2	Total	328	100,0
8 ^a	25	7,6	Previsão de aposentadoria		
9 ^a	11	3,4	Menos de 1 a 5 anos	82	25,0
10 ^a	20	6,1	6 a 13 anos	77	23,5
11 ^a	23	7,0	14 a 19 anos	90	27,4
12 ^a	24	7,3	20 a 32 anos	68	20,7
13 ^a	19	5,8	Em branco	11	3,4
14 ^a	20	6,1	Total	328	100,0
15 ^a	34	10,4	Média	12,15	
16 ^a	34	10,4	Desvio padrão	7,83	
Total	328	100,0	Mínimo	0	
Tempo de serviço na carreira			Máximo	32	
4 a 11 anos	107	32,6			
12 a 14 anos	68	20,7			
15 a 18 anos	91	27,7			
19 a 33 anos	62	18,9			
Total	328	100,0			
Média	14,62				
Desvio padrão	4,92				
Mínimo	4				
Máximo	33				

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

5.2.2. PERFIL PROFISSIONAL DOS EPPGGs

Na Tabela 3 é possível notar que, atualmente, 201 (61,3%) EPPGGs não exercem cargo ou função comissionada, enquanto 127 (38,7%) possuem DAS. Dos EPPGGs com DAS, 77 (60,6%) estão exercendo há menos de um ano a função ou o cargo comissionado atual, sendo a média de tempo de 0,70 (Desvio padrão = 1,48). Dentre os DAS, os níveis 3 e 4 são os mais exercidos (30,7% e 24,4% respectivamente). Quanto ao tipo de movimentação, 236 (72,0%) EPPGGs estão em exercício descentralizado. Os demais dados profissionais estão contidos na Tabela 3.

Tabela 3: Função ou cargo comissionado e movimentação dos EPPGGs (N=328).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Função ou cargo comissionado?			Nível/ tipo de função ou cargo comissionado		
Não	201	61,3	DAS 1	7	5,5
Sim	127	38,7	DAS 2	18	14,2
Total	328	100,0	DAS 3	39	30,7
Tempo na função ou cargo comissionado atual			DAS 4	31	24,4
Menos de 1 ano	77	60,6	DAS 5	21	16,5
1 ano	36	28,3,0	DAS 6	6	4,7
2 a 12 anos	14	11,0	NES	1	0,8
Total	127	100,0	Em branco	4	3,1
Média	0,70		Total	127	100,0
Desvio Padrão	1,48		Tipo de movimentação		
Mínimo	0		Afastado	11	3,4
Máximo	12		Cedido	49	14,9
			Exercício descentralizado	236	72,0
			Licença	8	2,4
			Requisição	19	5,8
			Trânsito no ME	5	1,5
			Total	328	100,0

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

Com relação à alocação atual dos EPPGGs, que participaram da pesquisa, nota-se, na Tabela 4, que 317 (96,6%) estão alocados no poder Executivo Federal e 264 (80,5%) estão lotados na região Centro Oeste, sendo 262 (79,9%) no Distrito Federal. Os demais dados profissionais estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4: Alocação atual dos EPPGGs (N=328).

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Poder/Esfera de alocação			Unidade da Federação do Órgão ou entidade atual		
Executivo Federal	317	96,6	Bahia	2	0,6
Legislativo Federal	4	1,2	Distrito Federal	262	79,9
Executivo Estadual ou Distrital	4	1,2	Goiás	2	0,6
Órgãos independentes	2	0,6	Minas Gerais	10	3,0
Judiciário Federal	1	0,3	Pernambuco	1	0,3
Total	328	100,0	Rio de Janeiro	26	7,9
Região			Rio Grande do Norte	1	0,3
Centro-oeste	264	80,5	Rio Grande do Sul	2	0,6
Nordeste	4	1,2	Santa Catarina	2	0,6
Sul	4	1,2	São Paulo	10	3,0
Sudeste	46	14,0	Residência no exterior	5	1,5
Residência no Exterior	5	1,5	Em branco	5	1,5
Em branco	5	1,5	Total	328	100,0
Total	328	100,0			

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

No que se refere ao Órgão ou Entidade em que os EPPGGs estão lotados, verifica-se, na Tabela 5, que a maior quantidade de alocação dos servidores está no Ministério da Economia (N = 117; % = 35,7), seguido do Ministério da Cidadania com 36 (11,0%) servidores. Os demais dados profissionais estão contidos na Tabela 5.

Tabela 5: Órgão ou Entidade de alocação dos EPPGGs (N=328).

ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO	N	%
Ministério da Economia	117	35,7
Ministério da Cidadania	36	11,0
Ministério da Justiça e Segurança Pública	27	8,2
Presidência da República, Secretaria de Governo e Secretaria-Geral da Presidência da República	24	7,3
Ministério da Educação	19	5,8
Ministério da Saúde	16	4,9
Ministério do Desenvolvimento Regional	15	4,6
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	14	4,3
Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	9	2,7
Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos	8	2,4
Ministério do Meio Ambiente	8	2,4
Ministério da Defesa	7	2,1
Casa Civil da Presidência da República	7	2,1
Ministério de Minas e Energia	6	1,8
Senado e Câmara dos Deputados	4	1,2
Governo Estadual e Municipal	4	1,2
Ministério da Infraestrutura	3	0,9
Órgãos independentes	2	0,6
Ministério das Relações Exteriores	1	0,3
Tribunal Regional Federal da 1ª Região	1	0,3
Total	328	100,0

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

A Tabela 6 apresenta as áreas de atuação dos EPPGGs nos Órgãos ou Entidades em que estão lotados. Essa parte contou com as respostas de apenas 212 participantes. É possível notar uma maior quantidade de servidores trabalhando com: Políticas Públicas (N = 152, % 72); Assessoramento de Dirigentes (N = 111, % = 52); Aperfeiçoamento da Gestão Pública (N= 89, % = 42); Planejamento Estratégico e Setorial (N =74, % = 35); e Gestão de Projetos (N = 71, % = 33). Os demais dados profissionais estão disponíveis na Tabela 6.

Tabela 6: Área de atuação dos EPPGGs (N=212).

ÁREA DE ATUAÇÃO	N	%
Políticas Públicas	152	72%
Assessoramento de Dirigentes	111	52%
Aperfeiçoamento da Gestão Pública	89	42%
Planejamento Estratégico e Setorial	74	35%
Gestão de Projetos	71	33%
Assessoria internacional	44	21%
Desenvolvimento Social	38	18%
Gestão da Informação e do Conhecimento	35	17%
Gestão de Processos	34	16%
Desenvolvimento Econômico	28	13%
Educação	27	13%
Gestão de Pessoas	27	13%
Ciência, Tecnologia e Inovação	24	11%
Meio Ambiente	22	10%
Orçamento e Finanças	22	10%
Direitos Humanos e Cidadania	21	10%
Desenvolvimento Regional e Territorial	20	9%
Saúde	19	9%
Cultura	17	8%
Segurança Pública	16	8%
Trabalho	16	8%
Assessoria parlamentar	15	7%
Justiça	15	7%
Assessoria jurídica	14	7%
Relações Exteriores	14	7%
Energia e Mineração	13	6%
Indústria, Comércio e Serviços	13	6%
Logística	13	6%
Desenvolvimento Agrário e Rural	12	6%
Previdência Social	10	5%
Convênios	9	4%
Transporte	9	4%
Habitação e Saneamento	8	4%
Tecnologia da Informação e da Comunicação	7	3%
Apoio Administrativo	6	3%
Comunicações	6	3%
Controle interno	6	3%
Agropecuária	4	2%
Defesa Nacional	4	2%
Ouvidoria	4	2%
Turismo	4	2%
Atendimento ao Público	3	1%
Defesa Civil	3	1%
Assessoria de comunicação	2	1%
Esporte e Lazer	2	1%

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

A Tabela 7 mostra as áreas de conhecimentos que os EPPGGs relataram possuir. Essa parte teve a participação de 226 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 EPPGGs, participantes da pesquisa, detêm um maior número de conhecimentos nas seguintes áreas: Administração Pública (N = 281); Economia, Investimentos e Finanças (N = 84); Ciências Sociais (N = 81); Direito (N = 69); e Ciências Humanas (N = 64). Os demais dados profissionais estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7: Área de conhecimento dos EPPGGs (N=226).

ÁREA DE CONHECIMENTO	N
Administração Pública	281
Economia, Investimentos e Finanças	84
Ciências Sociais	81
Direito	69
Ciências Humanas	64
Desenvolvimento Organizacional	54
Política Internacional	32
Mercadologia, Comércio e Indústria	32
Ciências da Saúde	31
Desenvolvimento Urbano e Regional	31
Ciências Ambientais e Agrárias	29
Educação	26
Ciência da Informação	21
Ciência, Tecnologia e Inovação	15
Engenharia	14
Comunicação	11
Cultura	10
Ciências Exatas	8
Geociências	5
Ciências Biológicas	5

Nota: N (Número de respostas).

A Tabela 8 mostra as aptidões que os EPPGGs possuem. Essa parte contou com a participação de apenas 177 respondentes. Verifica-se um maior número de servidores que possuem as seguintes aptidões: Capacidade de Análise (N = 144, % = 81); Trabalho em Equipe (N = 108, % = 61), Capacidade de Síntese (N = 97, % = 55); Articulação (N = 91, % = 51) e Visão Sistêmica (N = 90, % = 51). Os demais dados profissionais estão dispostos na Tabela 8.

Tabela 8: Aptidões dos EPPGGs (N=177).

APTIDÃO	N	%
Capacidade de Análise	144	81%
Trabalho em Equipe	108	61%
Capacidade de Síntese	97	55%
Articulação	91	51%
Visão Sistêmica	90	51%
Liderança	88	50%
Redação	88	50%
Relacionamento Interpessoal	68	38%
Proatividade	62	35%
Raciocínio Lógico	59	33%
Tomada de Decisões	56	32%
Comunicação	54	31%
Flexibilidade	54	31%
Escuta Ativa	52	29%
Negociação	46	26%
Resiliência	45	25%
Criatividade	40	23%
Gestão de Conflitos	32	18%
Oratória	19	11%
Gestão do Tempo	13	7%
Disposição a Aprender	1	1%
Experiência Multifuncional	1	1%
Língua Estrangeira	1	1%
Multidisciplinariedade	1	1%

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

5.3. CARACTERIZAÇÃO DA CARREIRA

Para melhor compreensão dos resultados das análises realizadas, a seguir, serão apresentadas características da carreira de EPPGG, que foram mapeadas no estudo de 2018, a saber: missão, principais atribuições e competências profissionais.

5.3.1. MISSÃO DA CARREIRA

A missão da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental foi elaborada e validada pelos EPPGGs, que participaram do estudo de 2018, sendo definida nos seguintes termos:

“Atuar na gestão de políticas públicas, de forma descentralizada nos diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, em funções estratégicas, visando a tornar a ação governamental mais efetiva, profissionalizada e comprometida com o interesse público.”

Esta pode ser considerada a missão atual da carreira de Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, ou seja, aquela que reflete a finalidade e a importância da carreira para a Administração Pública.

5.3.2. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA CARREIRA

Os EPPGGs, que participaram do estudo de 2018, estipularam, a partir da análise da legislação pertinente e da missão elaborada, oito principais atribuições como pertencentes à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, conforme apresentado a seguir.

- 1. Formular políticas públicas.**
- 2. Implementar políticas públicas.**
- 3. Monitorar políticas públicas.**
- 4. Avaliar políticas públicas.**
- 5. Articular instituições, políticas públicas, atores e ações governamentais.**
- 6. Exercer liderança em níveis estratégicos.**
- 7. Gerir unidades, equipes, projetos, processos e recursos públicos.**
- 8. Assessorar autoridades governamentais para a tomada de decisão.**

5.3.3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA

A Escala de Competências Profissionais da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, definida pelos EPPGGs em 2018, 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.

5.4. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Com o objetivo de realizar um diagnóstico das competências profissionais mapeadas, 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).

5.4.1. IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 9 apresenta a avaliação da importância das 58 competências profissionais da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. É possível observar que uma das competências consideradas mais importantes para o desempenho da carreira foi **“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”**. 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 9.

Tabela 9: Descrição da importância das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.

COMPETÊNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	NENHUMA	POUCA	MÉDIA	ALTA	EXTREMA
3. Formulação de políticas públicas	4,80	0,44	5,00	0%	0%	1%	17%	82%
4. Planejamento de políticas públicas	4,78	0,48	5,00	0%	0%	2%	17%	81%
48. Comunicação individual	4,75	0,48	5,00	0%	0%	1%	21%	77%
44. Posicionamentos baseados em evidências	4,71	0,53	5,00	0%	0%	3%	22%	75%
9. Monitoramento	4,71	0,54	5,00	0%	1%	2%	23%	74%
11. Avaliação de políticas públicas	4,69	0,55	5,00	0%	0%	3%	24%	73%
1. Análise situacional	4,68	0,57	5,00	0%	1%	4%	23%	73%
28. Gestão de projetos	4,67	0,53	5,00	0%	0%	3%	27%	70%
36. Assessoramento	4,66	0,56	5,00	0%	0%	5%	24%	71%
49. Capacidade de decisão	4,66	0,57	5,00	0%	0%	5%	25%	70%
12. Integração de políticas públicas	4,65	0,58	5,00	0%	1%	3%	27%	70%
53. Negociação	4,65	0,59	5,00	0%	0%	3%	26%	70%
2. Agenda setting	4,65	0,63	5,00	0%	1%	6%	21%	73%
55. Resiliência	4,64	0,62	5,00	0%	1%	4%	24%	71%
38. Transversalidade	4,64	0,64	5,00	0%	1%	6%	21%	72%
50. Trabalho em equipe	4,63	0,63	5,00	0%	1%	6%	23%	70%
54. Relacionamento interpessoal	4,63	0,66	5,00	0%	2%	5%	22%	71%

8. Articulação institucional	4,62	0,67	5,00	0%	2%	5%	23%	71%
46. Benchmarking	4,59	0,59	5,00	0%	0%	6%	31%	64%
17. Gestão de equipes	4,59	0,61	5,00	0%	0%	6%	28%	66%
52. Inteligência emocional	4,59	0,67	5,00	0%	1%	5%	27%	67%
24. Escuta ativa	4,59	0,71	5,00	1%	1%	6%	23%	69%
35. Elaboração de documentos técnicos	4,58	0,63	5,00	0%	1%	6%	29%	65%
5. Desenho de governança	4,57	0,64	5,00	0%	1%	6%	30%	64%
6. Formulação de indicadores	4,57	0,66	5,00	0%	1%	7%	27%	65%
47. Networking	4,57	0,69	5,00	0%	1%	6%	26%	66%
57. Autodesenvolvimento	4,56	0,65	5,00	0%	1%	7%	28%	64%
40. Inovação	4,55	0,64	5,00	0%	1%	6%	30%	63%
18. Empowerment	4,55	0,66	5,00	0%	1%	8%	28%	64%
56. Proatividade	4,55	0,67	5,00	0%	1%	4%	31%	63%
42. Análise de conjuntura	4,54	0,61	5,00	0%	0%	6%	33%	61%
37. Representação institucional	4,54	0,69	5,00	0%	1%	8%	27%	64%
43. Resolução criativa de problemas	4,53	0,64	5,00	0%	0%	8%	31%	61%
39. Prospecção de inovações	4,48	0,68	5,00	0%	1%	9%	33%	58%
51. Mediação de conflito	4,47	0,69	5,00	0%	1%	9%	34%	57%
29. Gestão de processos	4,45	0,68	5,00	0%	1%	9%	35%	56%
34. Análise de dados	4,45	0,71	5,00	0%	1%	10%	32%	57%
26. Gestão de crises	4,44	0,72	5,00	0%	1%	10%	32%	56%
16. Planejamento estratégico	4,44	0,79	5,00	1%	2%	10%	29%	59%
58. Atualização tecnológica	4,42	0,73	5,00	0%	1%	11%	33%	55%
25. Gestão da mudança	4,40	0,75	5,00	0%	2%	11%	33%	54%
27. Gestão de riscos	4,38	0,71	5,00	0%	1%	11%	38%	51%
21. Cooperação	4,38	0,78	5,00	0%	2%	14%	30%	55%
22. Motivação	4,35	0,79	5,00	0%	3%	12%	34%	52%
19. Avaliação de desempenho	4,34	0,79	5,00	0%	2%	12%	35%	51%
23. Feedback	4,33	0,79	5,00	0%	2%	14%	34%	51%
14. Accountability	4,32	0,77	4,00	0%	1%	13%	36%	49%
41. Testagem de inovações	4,31	0,81	4,50	1%	2%	14%	34%	50%
45. Compliance	4,31	0,83	5,00	0%	2%	14%	32%	51%
10. Gestão orçamentária e financeira	4,29	0,82	4,00	0%	3%	13%	36%	48%
33. Produção de conteúdos técnicos	4,28	0,80	4,00	0%	2%	17%	33%	49%
32. Gestão do conhecimento	4,27	0,86	5,00	0%	3%	17%	29%	51%
15. Melhorias no regime regulatório	4,25	0,83	4,00	0%	2%	16%	35%	47%
7. Elaboração de atos normativos	4,21	0,85	4,00	1%	2%	18%	35%	45%
13. Estratégia de comunicação	4,20	0,85	4,00	0%	4%	17%	35%	45%
20. Coaching	4,13	0,94	4,00	1%	3%	21%	31%	44%
30. Gestão de convênios e parcerias	4,09	0,98	4,00	2%	4%	19%	32%	42%
31. Gestão de contratos e aquisições	3,98	1,02	4,00	2%	7%	22%	31%	39%

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

IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

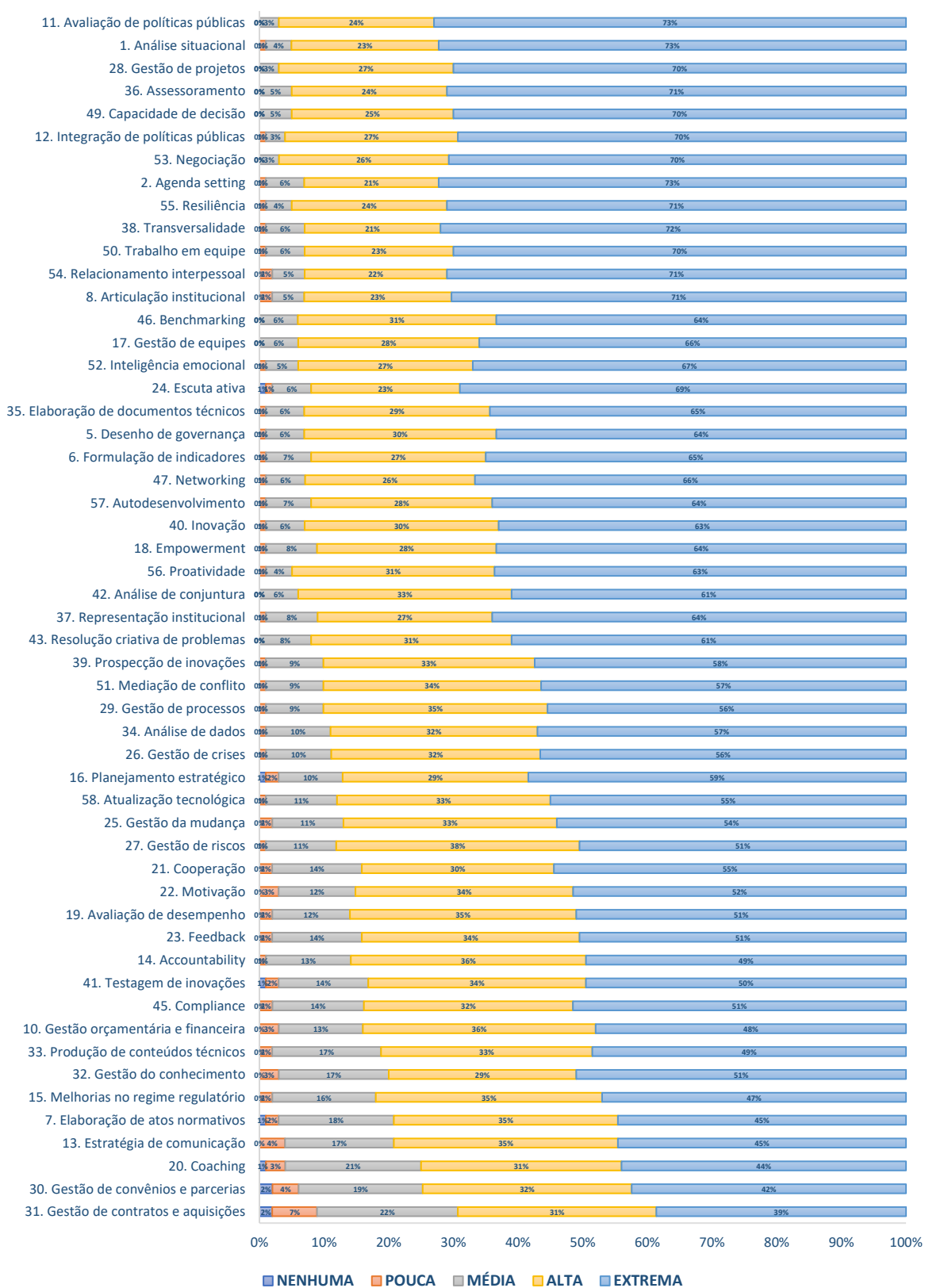


Gráfico 1: Distribuição da avaliação de importância das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.

Foi estabelecida uma classificação das competências profissionais, em termos de importância para a carreira de EPPGG, com base na mediana. É possível constatar que a maioria das competências profissionais (82,8%) foi considerada como de extrema importância para o desempenho na carreira, conforme a avaliação dos participantes, sendo apenas 10 (17,2%) 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)
3. Formulação de políticas públicas
4. Planejamento de políticas públicas
48. Comunicação individual
44. Posicionamentos baseados em evidências
9. Monitoramento
11. Avaliação de políticas públicas
1. Análise situacional
28. Gestão de projetos
36. Assessoramento
49. Capacidade de decisão
12. Integração de políticas públicas
53. Negociação
2. Agenda setting
55. Resiliência
38. Transversalidade
50. Trabalho em equipe
54. Relacionamento interpessoal
8. Articulação institucional
46. Benchmarking
17. Gestão de equipes
52. Inteligência emocional
24. Escuta ativa
35. Elaboração de documentos técnicos
5. Desenho de governança
6. Formulação de indicadores
47. Networking
57. Autodesenvolvimento
40. Inovação
18. Empowerment
56. Proatividade
42. Análise de conjuntura
37. Representação institucional
43. Resolução criativa de problemas
39. Prospecção de inovações
51. Mediação de conflito
29. Gestão de processos
34. Análise de dados
26. Gestão de crises
16. Planejamento estratégico
58. Atualização tecnológica
25. Gestão da mudança

- 27. Gestão de riscos
- 21. Cooperação
- 22. Motivação
- 19. Avaliação de desempenho
- 23. Feedback
- 45. Compliance
- 32. Gestão do conhecimento

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE IMPORTÂNCIA ALTA (MEDIANA = 4,50 e 4,00)

- 14. Accountability
- 41. Testagem de inovações
- 10. Gestão orçamentária e financeira
- 33. Produção de conteúdos técnicos
- 15. Melhorias no regime regulatório
- 7. Elaboração de atos normativos
- 13. Estratégia de comunicação
- 20. Coaching
- 30. Gestão de convênios e parcerias
- 31. Gestão de contratos e aquisições

5.4.2. FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 10 apresenta a avaliação da frequência com que os EPPGGs 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 EPPGGs.

Além disso, é possível observar que as respostas dos EPPGGs são bastante variadas em termos de frequência de aplicação das competências, isso pode estar relacionado ao fato dos participantes estarem alocados nos mais variados Órgãos ou Entidades, desempenhando áreas de atuação e atividades distintas, 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 10.

Tabela 10: Descrição da frequência das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.

COMPETÊNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	NUNCA	RARA-MENTE	EVENTUAL-MENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
54. Relacionamento interpessoal	4,32	0,87	5,00	1%	3%	12%	31%	53%
48. Comunicação individual	4,27	0,85	4,00	1%	4%	12%	36%	48%
50. Trabalho em equipe	4,23	0,94	4,00	2%	3%	14%	32%	49%
55. Resiliência	4,06	0,97	4,00	2%	6%	18%	35%	40%
24. Escuta ativa	4,04	1,02	4,00	2%	6%	18%	32%	41%
35. Elaboração de documentos técnicos	4,04	1,08	4,00	2%	9%	14%	31%	44%
52. Inteligência emocional	4,03	1,02	4,00	3%	5%	17%	35%	39%
44. Posicionamentos baseados em evidências	3,92	1,06	4,00	3%	8%	19%	34%	36%
53. Negociação	3,86	1,06	4,00	4%	6%	23%	35%	32%
36. Assessoramento	3,86	1,13	4,00	5%	7%	22%	31%	36%
49. Capacidade de decisão	3,82	1,06	4,00	3%	9%	20%	37%	30%
57. Autodesenvolvimento	3,73	1,08	4,00	2%	12%	27%	29%	30%
56. Proatividade	3,65	1,08	4,00	4%	11%	28%	33%	25%
58. Atualização tecnológica	3,62	1,03	4,00	3%	11%	29%	35%	22%
47. Networking	3,53	1,14	4,00	4%	16%	27%	29%	24%
46. Benchmarking	3,48	1,11	4,00	5%	14%	28%	34%	20%
12. Integração de políticas públicas	3,48	1,18	4,00	6%	15%	26%	30%	23%
28. Gestão de projetos	3,47	1,27	4,00	12%	9%	23%	33%	23%
37. Representação institucional	3,43	1,29	4,00	10%	15%	24%	26%	26%
1. Análise situacional	3,41	1,06	3,00	5%	13%	32%	34%	15%
51. Mediação de conflito	3,41	1,22	3,00	7%	16%	28%	25%	24%
4. Planejamento de políticas públicas	3,35	1,16	3,00	6%	20%	25%	31%	18%
38. Transversalidade	3,31	1,29	3,00	10%	19%	24%	24%	23%
29. Gestão de processos	3,27	1,19	3,00	9%	17%	29%	29%	16%
2. Agenda setting	3,26	1,18	3,00	8%	18%	31%	26%	17%
8. Articulação institucional	3,26	1,25	3,00	10%	18%	26%	27%	19%
9. Monitoramento	3,25	1,19	3,00	9%	18%	30%	25%	18%
21. Cooperação	3,25	1,24	3,00	12%	15%	27%	30%	16%
43. Resolução criativa de problemas	3,24	1,21	3,00	9%	19%	28%	26%	18%
18. Empowerment	3,23	1,35	3,00	15%	16%	22%	26%	22%
22. Motivação	3,18	1,29	3,00	14%	17%	26%	26%	18%
17. Gestão de equipes	3,17	1,39	3,00	17%	16%	24%	20%	23%
7. Elaboração de atos normativos	3,16	1,33	3,00	14%	20%	23%	23%	20%
14. Accountability	3,11	1,27	3,00	12%	22%	26%	23%	17%
42. Análise de conjuntura	3,04	1,18	3,00	11%	23%	30%	24%	12%
39. Prospecção de inovações	3,02	1,13	3,00	10%	20%	37%	21%	11%
5. Desenho de governança	3,01	1,15	3,00	10%	24%	31%	23%	11%

40. Inovação	3,00	1,16	3,00	10%	24%	33%	21%	12%
3. Formulação de políticas públicas	2,98	1,13	3,00	10%	24%	33%	22%	10%
33. Produção de conteúdos técnicos	2,98	1,27	3,00	14%	25%	23%	23%	14%
6. Formulação de indicadores	2,97	1,11	3,00	10%	24%	35%	21%	10%
23. Feedback	2,97	1,24	3,00	15%	21%	32%	19%	14%
45. Compliance	2,93	1,28	3,00	15%	25%	26%	20%	15%
16. Planejamento estratégico	2,91	1,29	3,00	17%	23%	28%	18%	15%
32. Gestão do conhecimento	2,89	1,19	3,00	15%	24%	28%	24%	9%
11. Avaliação de políticas públicas	2,87	1,14	3,00	12%	27%	32%	20%	9%
34. Análise de dados	2,87	1,32	3,00	20%	21%	25%	20%	14%
25. Gestão da mudança	2,77	1,20	3,00	17%	24%	30%	20%	9%
26. Gestão de crises	2,77	1,23	3,00	18%	27%	27%	18%	10%
20. Coaching	2,74	1,33	3,00	24%	20%	24%	21%	11%
19. Avaliação de desempenho	2,71	1,29	3,00	23%	23%	23%	20%	10%
27. Gestão de riscos	2,69	1,15	3,00	17%	27%	34%	15%	8%
13. Estratégia de comunicação	2,59	1,16	3,00	21%	28%	29%	16%	6%
41. Testagem de inovações	2,59	1,21	3,00	22%	27%	28%	15%	8%
10. Gestão orçamentária e financeira	2,45	1,26	2,00	28%	30%	20%	14%	8%
30. Gestão de convênios e parcerias	2,40	1,35	2,00	36%	23%	18%	13%	10%
15. Melhorias no regime regulatório	2,36	1,28	2,00	33%	28%	18%	14%	8%
31. Gestão de contratos e aquisições	2,13	1,27	2,00	45%	22%	18%	9%	7%

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

FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

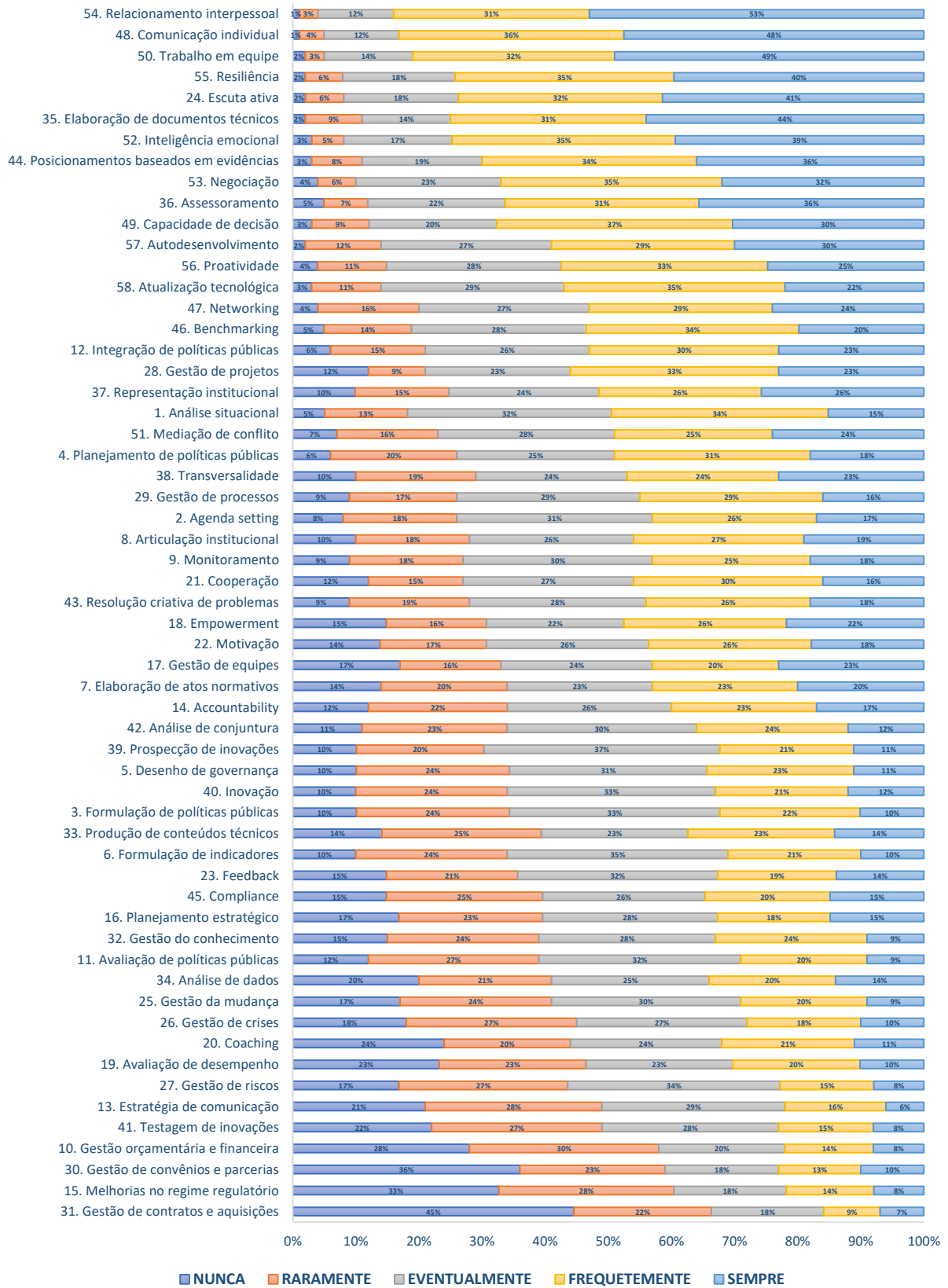


Gráfico 2: Distribuição da avaliação de frequência das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.

A seguir é apresentada a classificação das competências profissionais em termos de frequência, que foi estabelecida a partir da mediana. Observa-se que os EPPGGs utilizam grande parte das competências profissionais no contexto de trabalho, frequentemente (31,0%) ou eventualmente (60,3%); 6,9% das competências são utilizadas raramente e a competência “*Relacionamento interpessoal*” é sempre usada pelos EPPGGs.

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

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

33. Produção de conteúdos técnicos
 6. Formulação de indicadores
 23. Feedback
 45. Compliance
 16. Planejamento estratégico
 32. Gestão do conhecimento
 11. Avaliação de políticas públicas
 34. Análise de dados
 25. Gestão da mudança
 26. Gestão de crises
 20. Coaching
 19. Avaliação de desempenho
 27. Gestão de riscos
 13. Estratégia de comunicação
 41. Testagem de inovações

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS UTILIZADAS RARAMENTE (MEDIANA = 2,00)

10. Gestão orçamentária e financeira
 30. Gestão de convênios e parcerias
 15. Melhorias no regime regulatório
 31. Gestão de contratos e aquisições

5.4.3. DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 11 apresenta a avaliação da percepção de domínio das 58 competências profissionais necessárias à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Verifica-se que uma das competências que os EPPGGs 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 EPPGGs, mostrando repertório menos desenvolvido em relação às demais competências.

É possível apontar que a percepção de domínio dos EPPGGs 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”**, **“Elaboração de relatórios técnicos”** e **“Trabalho em equipe”** são competências utilizadas sempre/frequentemente e foram as consideradas com maior domínio pelos EPPGGs. Ao

contrário das competências “Gestão de contratos e aquisições”, “Melhorias no regime regulatório” e “Estratégia de comunicação”, por exemplo, que foram consideradas como de menor domínio pelos participantes e de menor frequência de aplicação no ambiente de trabalho. Os resultados estão contidos na Tabela 11.

Tabela 11: Descrição do domínio das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.

COMPETÊNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	NENHUM	POUCO	MÉDIO	ALTO	COMPLETO
54. Relacionamento interpessoal	4,45	0,70	5,00	0%	1%	9%	34%	56%
35. Elaboração de documentos técnicos	4,37	0,77	5,00	1%	1%	11%	36%	52%
50. Trabalho em equipe	4,34	0,75	4,00	0%	2%	12%	37%	50%
48. Comunicação individual	4,28	0,77	4,00	0%	2%	13%	41%	45%
24. Escuta ativa	4,23	0,78	4,00	0%	2%	13%	42%	42%
44. Posicionamentos baseados em evidências	4,22	0,79	4,00	0%	3%	14%	41%	42%
36. Assessoramento	4,22	0,84	4,00	2%	1%	14%	40%	43%
55. Resiliência	4,20	0,84	4,00	1%	2%	15%	40%	42%
53. Negociação	4,18	0,80	4,00	0%	3%	13%	45%	38%
52. Inteligência emocional	4,14	0,82	4,00	0%	4%	15%	43%	38%
49. Capacidade de decisão	4,13	0,79	4,00	1%	2%	17%	46%	35%
57. Autodesenvolvimento	4,08	0,90	4,00	0%	6%	20%	36%	39%
37. Representação institucional	4,08	0,92	4,00	2%	3%	20%	36%	39%
4. Planejamento de políticas públicas	3,90	0,86	4,00	1%	6%	20%	49%	24%
56. Proatividade	3,90	0,88	4,00	0%	6%	26%	40%	28%
9. Monitoramento	3,90	0,88	4,00	1%	6%	22%	46%	26%
38. Transversalidade	3,90	1,04	4,00	3%	8%	18%	39%	32%
18. Empowerment	3,89	0,95	4,00	2%	5%	23%	40%	29%
2. Agenda setting	3,88	0,91	4,00	2%	6%	21%	46%	26%
28. Gestão de projetos	3,88	0,94	4,00	2%	6%	21%	44%	27%
17. Gestão de equipes	3,87	0,93	4,00	2%	6%	22%	44%	26%
12. Integração de políticas públicas	3,85	0,97	4,00	1%	8%	25%	37%	29%
8. Articulação institucional	3,82	1,02	4,00	2%	9%	22%	39%	28%
51. Mediação de conflito	3,80	1,03	4,00	3%	8%	25%	35%	29%
14. Accountability	3,80	1,06	4,00	3%	8%	23%	35%	30%
47. Networking	3,79	1,00	4,00	2%	10%	24%	37%	27%
3. Formulação de políticas públicas	3,77	0,90	4,00	2%	5%	27%	45%	20%
46. Benchmarking	3,77	0,91	4,00	1%	8%	27%	42%	22%
21. Cooperação	3,75	1,00	4,00	2%	8%	27%	38%	25%
33. Produção de conteúdos técnicos	3,73	1,09	4,00	4%	9%	24%	35%	27%
1. Análise situacional	3,71	0,86	4,00	2%	4%	31%	46%	16%
22. Motivação	3,70	1,02	4,00	3%	8%	28%	38%	23%

16. Planejamento estratégico	3,66	1,05	4,00	3%	13%	24%	38%	23%
43. Resolução criativa de problemas	3,66	1,06	4,00	3%	10%	28%	34%	24%
58. Atualização tecnológica	3,64	0,96	4,00	2%	9%	36%	33%	21%
7. Elaboração de atos normativos	3,64	1,16	4,00	5%	12%	24%	31%	28%
5. Desenho de governança	3,63	0,95	4,00	2%	9%	27%	44%	17%
23. Feedback	3,63	1,02	4,00	4%	9%	30%	37%	21%
6. Formulação de indicadores	3,62	1,00	4,00	2%	12%	29%	37%	20%
19. Avaliação de desempenho	3,62	1,05	4,00	3%	12%	27%	37%	22%
29. Gestão de processos	3,59	1,01	4,00	4%	9%	30%	39%	18%
11. Avaliação de políticas públicas	3,54	0,98	4,00	2%	13%	30%	38%	17%
42. Análise de conjuntura	3,54	1,03	4,00	3%	12%	32%	33%	20%
40. Inovação	3,48	1,02	4,00	4%	12%	34%	34%	17%
39. Prospecção de inovações	3,41	1,04	3,00	5%	11%	38%	29%	16%
20. Coaching	3,36	1,23	3,00	10%	13%	27%	29%	20%
34. Análise de dados	3,30	1,21	3,00	9%	17%	27%	29%	18%
45. Compliance	3,28	1,18	3,00	8%	17%	30%	27%	18%
25. Gestão da mudança	3,27	1,07	3,00	9%	11%	36%	34%	11%
26. Gestão de crises	3,23	1,09	3,00	8%	16%	34%	30%	12%
32. Gestão do conhecimento	3,19	1,14	3,00	8%	20%	32%	27%	14%
41. Testagem de inovações	3,14	1,10	3,00	8%	20%	32%	30%	10%
27. Gestão de riscos	3,11	1,04	3,00	7%	19%	40%	25%	9%
30. Gestão de convênios e parcerias	3,04	1,26	3,00	16%	17%	26%	29%	12%
10. Gestão orçamentária e financeira	3,02	1,13	3,00	10%	21%	34%	24%	10%
13. Estratégia de comunicação	2,98	1,09	3,00	11%	18%	41%	22%	9%
15. Melhorias no regime regulatório	2,94	1,27	3,00	17%	20%	30%	20%	13%
31. Gestão de contratos e aquisições	2,80	1,29	3,00	21%	22%	25%	22%	11%

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

DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

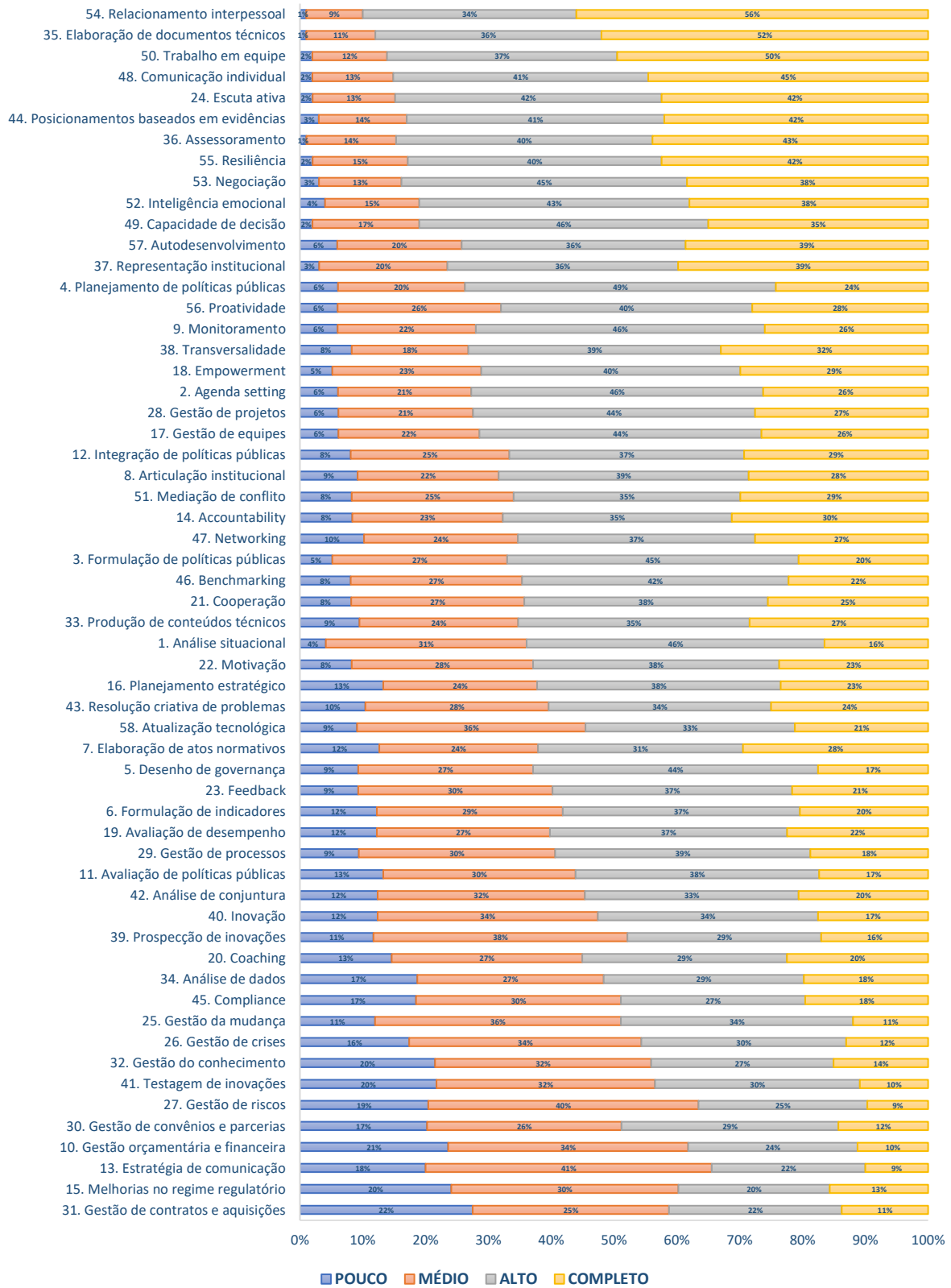


Gráfico 3: Distribuição da avaliação de domínio das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328), ordenada pela média.

A seguir é apresentada a classificação das competências profissionais em termos de domínio, que foi estabelecida a partir da mediana. Observa-se que os EPPGs declararam ter, na maior parte das competências, domínio de alto (72,4%) a médio (24,1%), porém em duas competências afirmaram ter domínio completo (*“Relacionamento interpessoal”* e *“Elaboração de documentos técnicos”*).

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

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

- 11. Avaliação de políticas públicas
- 42. Análise de conjuntura
- 40. Inovação

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE MÉDIO DOMÍNIO (MEDIANA = 3,00)

- 39. Prospecção de inovações
- 20. Coaching
- 34. Análise de dados
- 45. Compliance
- 25. Gestão da mudança
- 26. Gestão de crises
- 32. Gestão do conhecimento
- 41. Testagem de inovações
- 27. Gestão de riscos
- 30. Gestão de convênios e parcerias
- 10. Gestão orçamentária e financeira
- 13. Estratégia de comunicação
- 15. Melhorias no regime regulatório
- 31. Gestão de contratos e aquisições

5.4.4. LACUNAS DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 12 mostra as lacunas de competências profissionais, identificadas a partir da análise do nível de importância e de domínio atribuídos pelos ocupantes da carreira de EPPGG, 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 a divergências de ideias, posicionamentos, percepções e valores”** e **“Elaboração de documentos técnicos: elabora documentos técnicos, de forma clara e fundamentada, com linguagem adequada ao público destinatário, observando orientações ou normativos pertinentes”**.

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: **“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”**, 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 médio domínio por parte dos EPPGGs, o que indica serem competências prioritárias para o desenvolvimento e capacitação.

Ressalta-se que esses resultados indicam que os ocupantes da carreira de EPPGG, que participaram da pesquisa on-line, necessitam de capacitação na maior parte das competências profissionais avaliadas (77,6%), especialmente as relacionadas com as atribuições finalistas da carreira como Políticas Públicas e Gestão Governamental. Os demais resultados estão contidos na Tabela 12.

Tabela 12: Avaliação das Competências Profissionais quanto à Necessidade de Capacitação (N=328).

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO
15. Melhorias no regime regulatório	4,25	2,94	8,75
31. Gestão de contratos e aquisições	3,98	2,80	8,74
10. Gestão orçamentária e financeira	4,29	3,02	8,48
13. Estratégia de comunicação	4,20	2,98	8,47
27. Gestão de riscos	4,38	3,11	8,30
41. Testagem de inovações	4,31	3,14	8,04
30. Gestão de convênios e parcerias	4,09	3,04	8,03
26. Gestão de crises	4,44	3,23	7,86
32. Gestão do conhecimento	4,27	3,19	7,74
25. Gestão da mudança	4,40	3,27	7,59
34. Análise de dados	4,45	3,30	7,54
45. Compliance	4,31	3,28	7,41
39. Prospecção de inovações	4,48	3,41	7,10
40. Inovação	4,55	3,48	6,93
11. Avaliação de políticas públicas	4,69	3,54	6,83
20. Coaching	4,13	3,36	6,76
42. Análise de conjuntura	4,54	3,54	6,62
6. Formulação de indicadores	4,57	3,62	6,31
29. Gestão de processos	4,45	3,59	6,27
5. Desenho de governança	4,57	3,63	6,25
43. Resolução criativa de problemas	4,53	3,66	6,08
1. Análise situacional	4,68	3,71	6,05
58. Atualização tecnológica	4,42	3,64	6,02
19. Avaliação de desempenho	4,34	3,62	5,99
16. Planejamento estratégico	4,44	3,66	5,94
23. Feedback	4,33	3,63	5,94
3. Formulação de políticas públicas	4,80	3,77	5,90
7. Elaboração de atos normativos	4,21	3,64	5,71
22. Motivação	4,35	3,70	5,64
46. Benchmarking	4,59	3,77	5,63
47. Networking	4,57	3,79	5,53
21. Cooperação	4,38	3,75	5,49
8. Articulação institucional	4,62	3,82	5,47
33. Produção de conteúdos técnicos	4,28	3,73	5,45

51. Mediação de conflito	4,47	3,80	5,35
12. Integração de políticas públicas	4,65	3,85	5,33
4. Planejamento de políticas públicas	4,78	3,90	5,26
28. Gestão de projetos	4,67	3,88	5,25
17. Gestão de equipes	4,59	3,87	5,21
2. Agenda setting	4,65	3,88	5,20
9. Monitoramento	4,71	3,90	5,18
14. Accountability	4,32	3,80	5,18
38. Transversalidade	4,64	3,90	5,12
18. Empowerment	4,55	3,89	5,05
56. Proatividade	4,55	3,90	5,03
57. Autodesenvolvimento	4,56	4,08	4,22
37. Representação institucional	4,54	4,08	4,19
49. Capacidade de decisão	4,66	4,13	4,06
52. Inteligência emocional	4,59	4,14	3,93
53. Negociação	4,65	4,18	3,83
55. Resiliência	4,64	4,20	3,74
44. Posicionamentos baseados em evidências	4,71	4,22	3,68
36. Assessoramento	4,66	4,22	3,63
24. Escuta ativa	4,59	4,23	3,53
48. Comunicação individual	4,75	4,28	3,43
50. Trabalho em equipe	4,63	4,34	3,03
35. Elaboração de documentos técnicos	4,58	4,37	2,89
54. Relacionamento interpessoal	4,63	4,45	2,57

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

NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

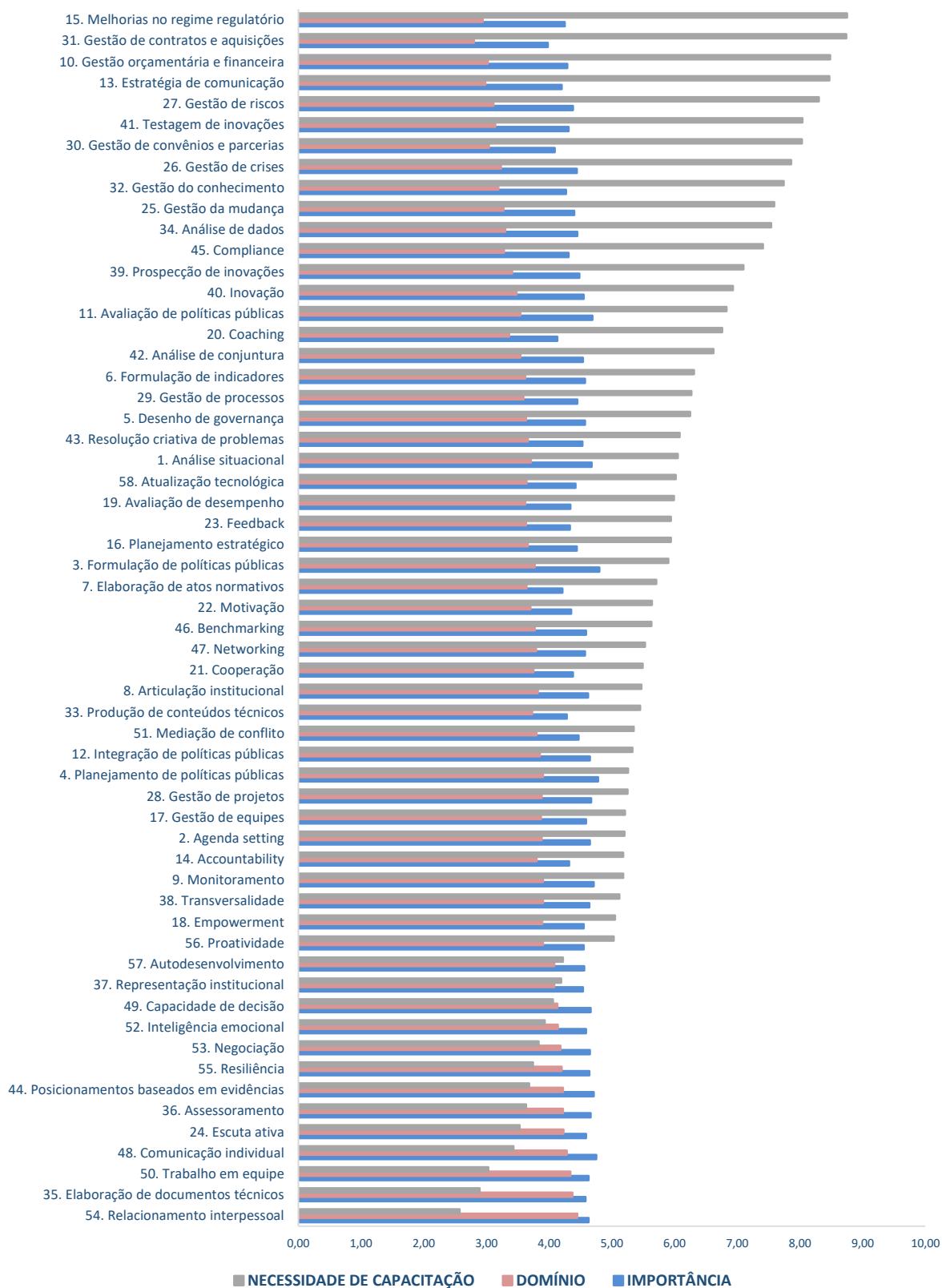


Gráfico 4: Distribuição da avaliação das competências profissionais da carreira de EPPGG (N=328) em termos de necessidade de capacitação, ordenada pela média.

5.5. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

No estudo de 2018, a estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG foi definida e validada 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 versão final da estrutura interna definida para a Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.

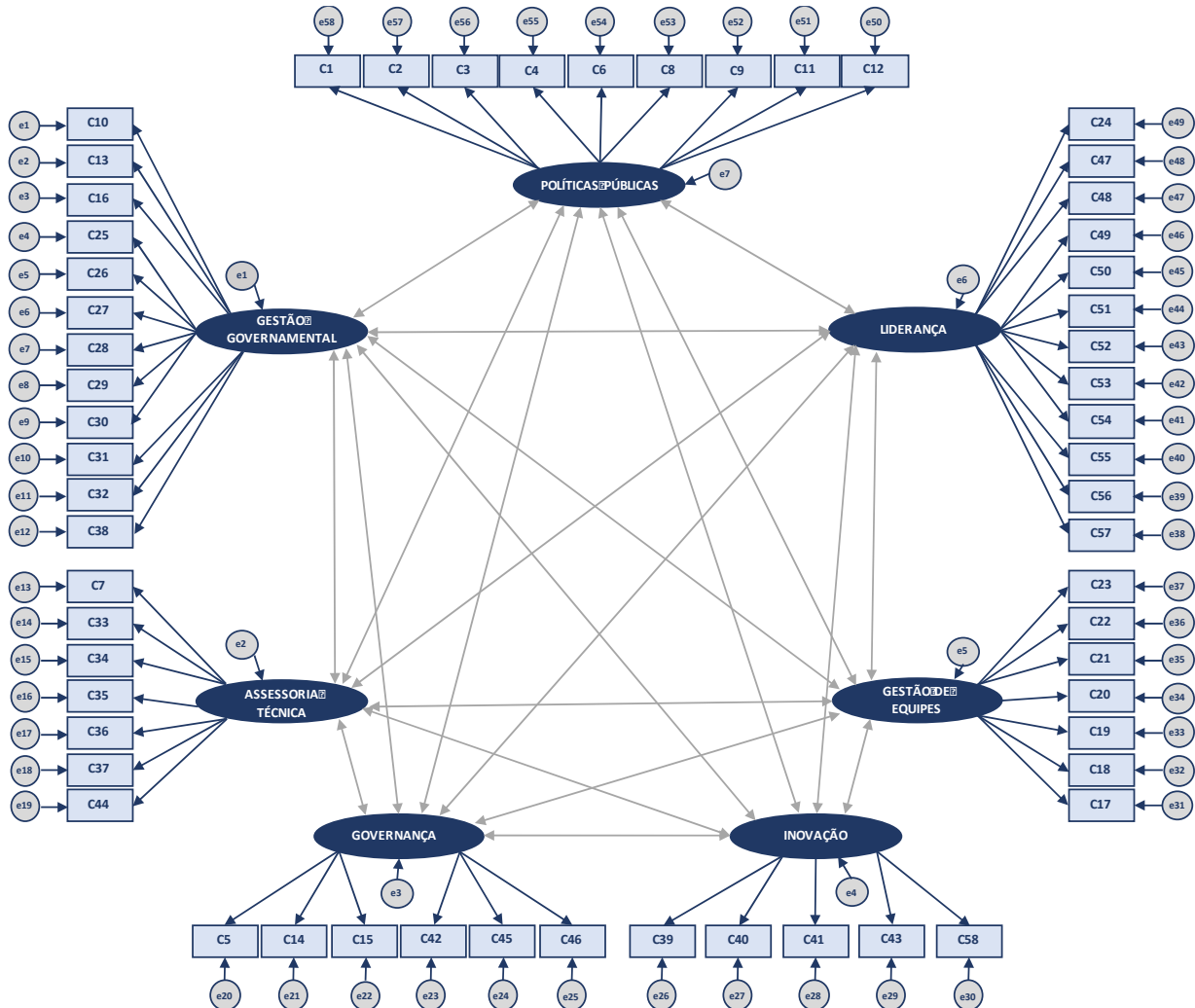
Quadro 10: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.

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 da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.

Figura 5: Esquema ilustrativo do modelo de sete fatores oblíquos da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.



Fonte: Autores (2018).

5.6. VALIDAÇÃO CRUZADA E ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Para investigar a invariância de configuração da estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG e, assim obter a validade cruzada do instrumento, optou-se por fazer uma análise fatorial confirmatória e de consistência interna com os dados da pesquisa de 2020.

A Tabela 13 apresenta os índices de ajustes do modelo de sete dimensões. É possível perceber que o modelo especificado produziu índices aceitáveis de ajuste (CFI = 0,96 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 14, 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 precisão da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG, por meio da validade cruzada, indicando que sua configuração interna (estrutura de sete dimensões) se mantém, independente da amostra da população de EPPGGs.

Tabela 13: 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	0,96	0,05	0,046 – 0,052

Tabela 14: Matriz Fatorial da Escala de Competências EPPGG (N = 328).

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	DIMENSÕES DA ESCALA							* h^2
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	
1. Análise situacional	0,62							0,48
2. Agenda <i>setting</i>	0,73							0,63
3. Formulação de políticas públicas	0,69							0,55
4. Planejamento de políticas públicas	0,74							0,60
6. Formulação de indicadores	0,73							0,52
8. Articulação institucional	0,82							0,51
9. Monitoramento	0,82							0,67
11. Avaliação de políticas públicas	0,87							0,71
12. Integração de políticas públicas	0,83							0,49
5. Desenho de governança		0,65						0,43
14. <i>Accountability</i>		0,66						0,54
15. Melhorias no regime regulatório		0,64						0,48
42. Análise de conjuntura		0,81						0,59
45. <i>Compliance</i>		0,77						0,63
46. <i>Benchmarking</i>		0,80						0,59
7. Elaboração de atos normativos			0,57					0,40
33. Produção de conteúdos técnicos			0,76					0,60
34. Análise de dados			0,83					0,60
35. Elaboração de documentos técnicos			0,72					0,64
36. Assessoramento			0,83					0,70
37. Representação institucional			0,80					0,54
44. Posicionamentos baseados em evidências			0,85					0,56

10. Gestão orçamentária e financeira	0,59	0,52					
13. Estratégia de comunicação	0,65	0,51					
16. Planejamento estratégico	0,69	0,51					
25. Gestão da mudança	0,88	0,69					
26. Gestão de crises	0,85	0,67					
27. Gestão de riscos	0,85	0,68					
28. Gestão de projetos	0,75	0,57					
29. Gestão de processos	0,76	0,64					
30. Gestão de convênios e parcerias	0,70	0,62					
31. Gestão de contratos e aquisições	0,69	0,63					
32. Gestão do conhecimento	0,79	0,65					
38. Transversalidade	0,84	0,52					
39. Prospecção de inovações	0,91	0,74					
40. Inovação	0,88	0,81					
41. Testagem de inovações	0,78	0,71					
43. Resolução criativa de problemas	0,88	0,71					
58. Atualização tecnológica	0,88	0,66					
17. Gestão de equipes	0,82	0,59					
18. <i>Empowerment</i>	0,84	0,77					
19. Avaliação de desempenho	0,89	0,75					
20. <i>Coaching</i>	0,85	0,73					
21. Cooperação	0,91	0,80					
22. Motivação	0,91	0,83					
23. <i>Feedback</i>	0,88	0,79					
24. Escuta ativa	0,78	0,54					
47. <i>Networking</i>	0,82	0,59					
48. Comunicação individual	0,87	0,71					
49. Capacidade de decisão	0,84	0,71					
50. Trabalho em equipe	0,84	0,72					
51. Mediação de conflitos	0,87	0,71					
52. Inteligência emocional	0,81	0,71					
53. Negociação	0,85	0,74					
54. Relacionamento interpessoal	0,82	0,71					
55. Resiliência	0,83	0,73					
56. Proatividade	0,86	0,71					
57. Autodesenvolvimento	0,84	0,67					
Número de itens	9	6	7	12	5	7	12
Carga fatorial (β)	0,62 a 0,87	0,64 a 0,81	0,57 a 0,85	0,59 a 0,88	0,78 a 0,91	0,82 a 0,91	0,78 a 0,87
Correlação item-total (h^2)	0,48 a 0,71	0,43 a 0,63	0,40 a 0,70	0,51 a 0,69	0,66 a 0,81	0,59 a 0,83	0,54 a 0,74
Alfa de Cronbach (α)	0,85	0,79	0,82	0,89	0,88	0,92	0,92
Confiabilidade Composta (CC)	0,93	0,87	0,91	0,94	0,94	0,96	0,96
Variância média extraída (VME)	0,58	0,53	0,59	0,57	0,75	0,76	0,70

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 apresentadas as dimensões de competências, separadamente, com seus respectivos índices de validade e fidedignidade.

❖ DIMENSÃO 1: POLÍTICAS PÚBLICAS

Essa dimensão obteve bons índices de precisão ($CC = 0,93$; $\alpha = 0,85$), as correlações item-total ($h^2 = 0,48$ a $0,71$) foram de moderadas a altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,62$ a $0,87$) foram de 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 $0,58$, 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 ($CC = 0,87$; $\alpha = 0,79$), as correlações item-total ($h^2 = 0,43$ a $0,63$) foram de moderadas a altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,64$ a $0,81$) de muito boas a excelentes, sugerindo boa consistência interna e alto grau de pertencimento das competências na dimensão. O indicador VME foi de $0,53$, 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 ($CC = 0,91$; $\alpha = 0,82$); correlações item-total ($h^2 = 0,40$ a $0,70$) de moderadas a altas, e cargas fatoriais ($\beta = 0,57$ a $0,85$) de boas a excelentes. Além disso, o indicador VME foi de $0,59$, indicando que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

❖ DIMENSÃO 4: GESTÃO GOVERNAMENTAL

Essa dimensão obteve bons índices de precisão ($CC = 0,94$; $\alpha = 0,89$), as correlações item-total ($h^2 = 0,51$ a $0,69$) foram altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,59$ a $0,88$) variaram de boas a excelentes; o que denota boa consistência interna e alto grau de pertencimento da competência na dimensão. O indicador VME foi de $0,57$, 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 ($h^2 = 0,66$ a $0,81$) e excelentes cargas fatoriais ($\beta = 0,79$ a $0,91$); o que indica boa consistência interna e elevado grau de pertencimento da competência na dimensão. O indicador de variância média extraída foi elevado ($VME = 0,75$), 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 ($CC = 0,96$; $\alpha = 0,92$), as correlações item-total ($h^2 = 0,59$ a $0,83$) foram altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,82$ a $0,91$) foram excelentes. O indicador de variância média extraída foi elevado ($VME = 0,76$), mostrando 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 ($CC = 0,96$; $\alpha = 0,92$), as correlações item-total ($h^2 = 0,54$ a $0,74$) altas, e as cargas fatoriais ($\beta = 0,78$ a $0,87$) excelentes. O indicador VME foi de $0,70$, sugerindo que a variância explicada pela dimensão é maior que a variância explicada pelo erro de medição.

5.7. 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 EPPGG 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 $4,35$ a $4,68$), ao passo que as menores na avaliação da frequência (médias de $2,80$ a $3,91$).

Na avaliação das dimensões em termos de importância, a maior média foi da dimensão Políticas Públicas (Média = $4,68$) e a menor da Gestão Governamental (Média = $4,35$), o que indica que os respondentes consideram mais importantes as competências

profissionais relacionadas às Políticas Públicas do que as de Gestão Governamental. Já na avaliação em termos de frequência, as competências profissionais que compõem a dimensão Liderança (Média = 3,91) são utilizadas com mais frequência do que as competências da dimensão Gestão Governamental (Média = 2,80), conforme as respostas dos EPPGGs. Do mesmo modo, na avaliação em termos de domínio, os EPPGGs declararam possuir maior domínio da dimensão Liderança (Média = 4,13) e menor domínio da dimensão Gestão Governamental (Média = 3,31). 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=328).

	DIMENSÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
IMPORTÂNCIA	D1: Políticas Públicas	4,68	0,38	4,89	3,00	5,00
	D2: Governança	4,43	0,50	4,50	3,00	5,00
	D3: Assessoria Técnica	4,49	0,48	4,57	3,00	5,00
	D4: Gestão Governamental	4,35	0,53	4,42	3,00	5,00
	D5: Inovação	4,46	0,58	4,60	2,00	5,00
	D6: Gestão de Equipes	4,38	0,63	4,57	2,00	5,00
	D7: Liderança	4,61	0,47	4,83	2,00	5,00
FREQÜÊNCIA	D1: Políticas Públicas	3,20	0,80	3,33	1,00	5,00
	D2: Governança	2,99	0,82	3,00	1,00	5,00
	D3: Assessoria Técnica	3,47	0,82	3,57	1,00	5,00
	D4: Gestão Governamental	2,80	0,85	2,83	1,00	5,00
	D5: Inovação	3,09	0,91	3,00	1,00	5,00
	D6: Gestão de Equipes	3,04	1,12	3,07	1,00	5,00
	D7: Liderança	3,91	0,72	4,00	1,00	5,00
DOMÍNIO	D1: Políticas Públicas	3,78	0,66	3,78	1,00	5,00
	D2: Governança	3,49	0,74	3,50	2,00	5,00
	D3: Assessoria Técnica	3,94	0,66	4,00	1,00	5,00
	D4: Gestão Governamental	3,31	0,75	3,33	1,00	5,00
	D5: Inovação	3,47	0,84	3,40	1,00	5,00
	D6: Gestão de Equipes	3,69	0,86	3,79	1,00	5,00
	D7: Liderança	4,13	0,56	4,17	2,00	5,00

A Tabela 16 mostra as lacunas de competências calculadas por dimensão. Observa-se que somente as dimensões Liderança e Assessoria Técnica não apresentaram necessidade

de capacitação (Gap = 4,03 e 4,77, respectivamente). As demais dimensões obtiveram média necessidade de capacitação (Gap = 5,73 a 7,38), sendo que as maiores lacunas foram em Gestão Governamental, Inovação e Governança.

Tabela 16: Necessidade de Capacitação por dimensão (N=328).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO (GAP)
D4. Gestão Governamental	4,35	3,31	7,38
D5. Inovação	4,46	3,47	6,84
D2. Governança	4,43	3,49	6,67
D6. Gestão de Equipes	4,38	3,69	5,75
D1. Políticas Públicas	4,68	3,78	5,73
D3. Assessoria Técnica	4,49	3,94	4,77
D7. Liderança	4,61	4,13	4,03

5.8. 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 EPPGGs 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. Sugere-se que estas análises sejam refeitas com um contingente mais significativo de participantes em cada grupo de variável, com o intuito de verificar o grau de adequação das interpretações contidas a seguir.

5.8.1. COMPARAÇÕES ENTRE O GÊNERO E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 17 mostra os resultados da análise de diferença entre médias, realizada com o objetivo de verificar a existência de variância entre o gênero e as competências profissionais. Foram encontradas diferenças significativas entre homens e mulheres em função: a) da importância das competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Inovação e Liderança; b) do frequência das competências de Liderança; c) do domínio das competências de Inovação; e d) da necessidade de capacitação nas competências de inovação.

O teste *t* indicou que o grupo masculino apresentou médias significativamente maiores que o grupo feminino em relação à: a) importância das competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Inovação e Liderança; b) frequência das competências de Liderança; e c) necessidade de capacitação nas competências de Inovação. É possível observar também que o grupo feminino apresentou um maior domínio das competências de Inovação.

Esses resultados demonstram que os homens atribuem maior importância às competências profissionais da maioria das dimensões em relação às mulheres, bem como utilizam mais as competências de Liderança. No entanto, as mulheres apresentaram maior domínio das competências de Inovação, nas quais os homens possuem uma maior necessidade de capacitação em relação às mulheres.

Tabela 17: Competências profissionais versus Gênero.

DIMENSÃO	GÊNERO	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D1. Políticas Públicas	Masculino	114	4,78	0,33	10,516	3,582	0,000**	0,148	0,067	0,229
	Feminino	214	4,63	0,40						
Importância: D2. Governança	Masculino	114	4,56	0,45	3,537	3,640	0,000**	0,208	0,095	0,320
	Feminino	214	4,36	0,51						
Importância: D3. Assessoria Técnica	Masculino	114	4,58	0,47	0,609	2,404	0,017*	0,132	0,024	0,241
	Feminino	214	4,45	0,48						
Importância: D4. Gestão Governamental	Masculino	114	4,50	0,47	3,067	3,769	0,000**	0,227	0,108	0,345
	Feminino	214	4,28	0,54						
Importância: D5. Inovação	Masculino	114	4,57	0,54	4,667	2,686	0,008*	0,174	0,046	0,301
	Feminino	214	4,40	0,60						
Importância: D7. Liderança	Masculino	114	4,71	0,43	2,713	2,897	0,004*	0,157	0,050	0,263
	Feminino	214	4,55	0,48						
Frequência: D7. Liderança	Masculino	114	4,03	0,70	0,048	2,180	0,030*	0,182	0,018	0,346
	Feminino	214	3,85	0,73						
Domínio: D5. Inovação	Masculino	114	3,28	0,91	5,442	-2,828	0,005*	-0,286	-0,485	-0,086
	Feminino	214	3,56	0,78						
Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Masculino	114	7,69	4,16	10,615	3,624	0,000**	1,633	0,744	2,522
	Feminino	214	6,06	3,31						

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 ($p > 0,05$). Exceto para importância de Políticas Públicas; importância, domínio e necessidade de capacitação de Inovação, que as variâncias são diferentes ($p < 0,05$).

5.8.2. COMPARAÇÕES ENTRE A FAIXA ETÁRIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 18 apresenta os resultados significativos da análise ANOVA, que foi realizada com objetivo de verificar a existência de variância entre a faixa etária dos EPPGGS e as competências profissionais. É possível notar a existência de diferenças significativas entre a faixa etária e: a) o domínio das competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes; e b) a necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental e Gestão de Equipes. Esses resultados indicam que essas competências variam significativamente de acordo com a faixa etária dos EPPGGS.

Tabela 18: Competências profissionais versus Faixa Etária.

DIMENSÃO	FAIXA ETÁRIA	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Domínio: D4. Gestão Governamental	Entre grupos	7,399	3	2,466	4,593	0,004*
	Intra grupos	173,952	324	0,537		
	Total	181,350	327			
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	10,483	3	3,494	4,944	0,002*
	Intra grupos	228,994	324	0,707		
	Total	239,477	327			
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	Entre grupos	81,947	3	27,316	2,993	0,031*
	Intra grupos	2956,585	324	9,125		
	Total	3038,532	327			
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Entre grupos	110,540	3	36,847	3,594	0,014*
	Intra grupos	3321,324	324	10,251		
	Total	3431,864	327			
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	133,265	3	44,422	3,600	0,014*
	Intra grupos	3997,584	324	12,338		
	Total	4130,849	327			

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

A Tabela 19 especifica a variância existente entre a faixa etária, o domínio 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 20 está contida as descritivas (médias e desvios padrões) das dimensões de competências significativas de acordo com a faixa etária.

A partir das Tabelas 19 e 20, é possível observar os seguintes resultados:

✓ EPPGGs com 32 a 40 anos de idade apresentaram menor domínio (médias) das competências de Gestão de Equipes em relação aos de 52 a 71 anos de idade.

✓ EPPGGs com 32 a 45 anos de idade apresentam menor domínio (médias) das competências de Gestão Governamental em relação aos de 52 a 71 anos de idade.

✓ EPPGGs com 52 a 71 anos de idade obtiveram menor necessidade de capacitação (médias) nas competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental e Gestão de Equipes do que os de 32 a 40 anos de idade.

De forma geral, pode-se afirmar que os EPPGGs mais novos possuem menor domínio das competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes, e maior

necessidade de capacitação nessas competências, bem como nas de Políticas Públicas, em relação aos EPPGGs com maior idade (52 a 71 anos).

Tabela 19: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	FAIXA ETÁRIA		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D4. Gestão Governamental	32 a 40 anos	52 a 71 anos	-0,400*	0,113	0,002*	-0,691	-0,109
	41 a 45 anos	52 a 71 anos	-0,333*	0,118	0,027*	-0,639	-0,027
Domínio: D6. Gestão de Equipes	32 a 40 anos	52 a 71 anos	-0,485*	0,129	0,001*	-0,819	-0,152
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	32 a 40 anos	52 a 71 anos	1,324*	0,464	0,024*	0,125	2,524
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	32 a 40 anos	52 a 71 anos	1,521*	0,492	0,012*	0,250	2,793
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	32 a 40 anos	52 a 71 anos	1,754*	0,540	0,007*	0,359	3,148

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 20: Descritivas das Competências profissionais em relação à Faixa Etária.

DIMENSÃO	FAIXA ETÁRIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Domínio: D4. Gestão Governamental	32 a 40 anos	97	3,17	0,68	3,03	3,30
	41 a 45 anos	78	3,24	0,79	3,06	3,41
	46 a 51 anos	78	3,30	0,76	3,13	3,47
	52 a 71 anos	75	3,57	0,71	3,40	3,73
	Total	328	3,31	0,74	3,23	3,39
Domínio: D6. Gestão de Equipes	32 a 40 anos	97	3,49	0,92	3,30	3,67
	41 a 45 anos	78	3,62	0,79	3,44	3,80
	46 a 51 anos	78	3,73	0,87	3,54	3,93
	52 a 71 anos	75	3,97	0,75	3,80	4,14
	Total	328	3,69	0,86	3,60	3,78
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	32 a 40 anos	97	6,14	2,69	5,60	6,68
	41 a 45 anos	78	5,84	3,30	5,09	6,58
	46 a 51 anos	78	5,40	3,37	4,64	6,16
	52 a 71 anos	75	4,82	2,73	4,19	5,45
	Total	328	5,59	3,05	5,26	5,92

Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	32 a 40 anos	97	7,55	2,92	6,96	8,14
	41 a 45 anos	78	7,34	3,68	6,51	8,17
	46 a 51 anos	78	7,18	3,14	6,47	7,89
	52 a 71 anos	75	6,03	3,07	5,32	6,73
	Total	328	7,06	3,24	6,71	7,42
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	32 a 40 anos	97	6,17	3,72	5,42	6,92
	41 a 45 anos	78	5,61	3,31	4,87	6,36
	46 a 51 anos	78	5,35	3,60	4,53	6,16
	52 a 71 anos	75	4,42	3,34	3,65	5,19
	Total	328	5,44	3,55	5,05	5,83

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 5 a 9, as diferenças significativas existentes entre a faixa etária dos EPPGGs e as competências profissionais.

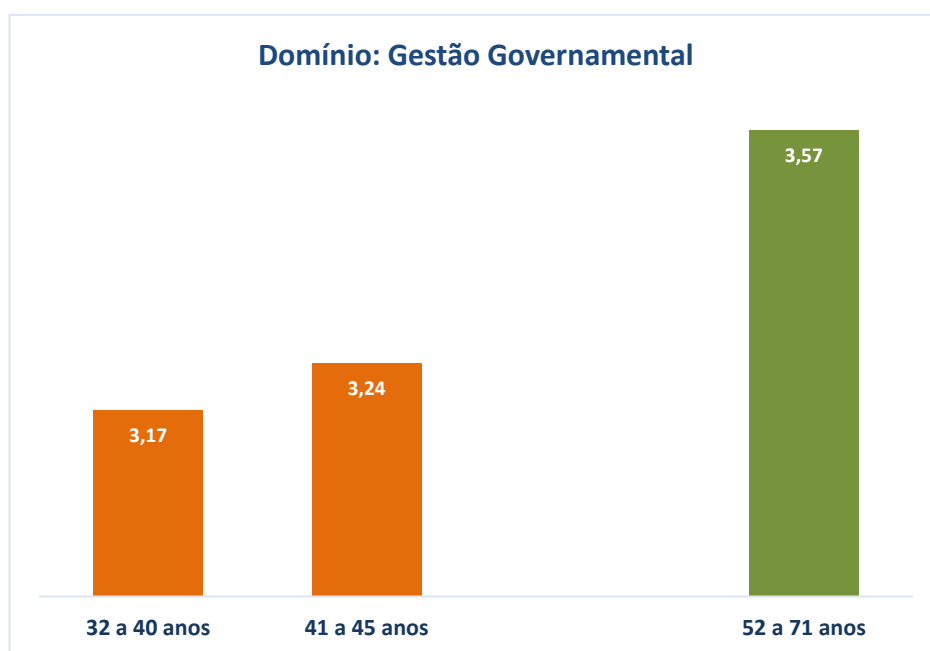


Gráfico 5: Domínio da dimensão Gestão Governamental em função da Faixa Etária.

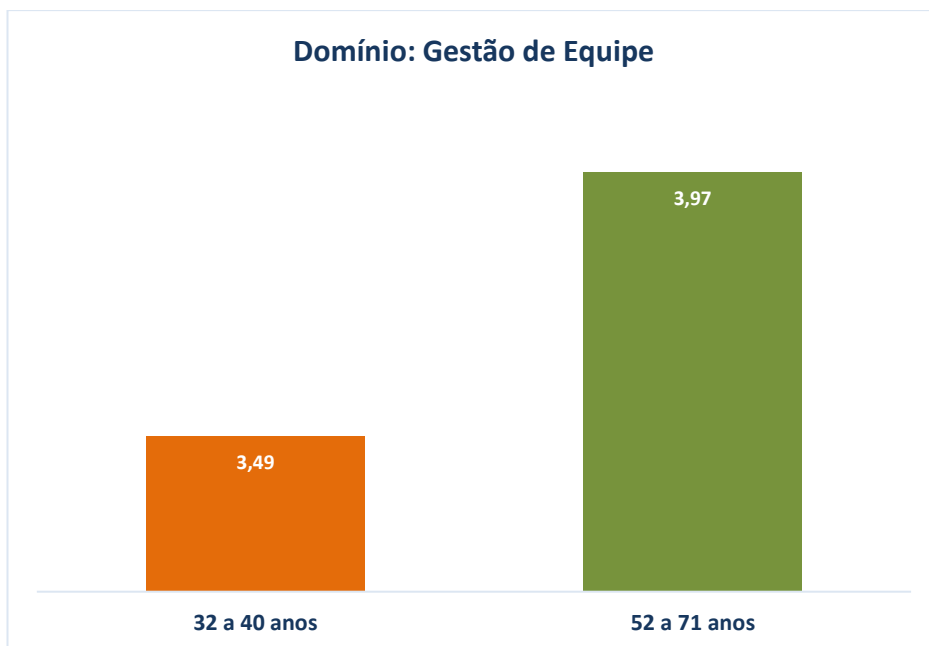


Gráfico 6: Domínio da dimensão Gestão de Equipe em função da Faixa Etária.

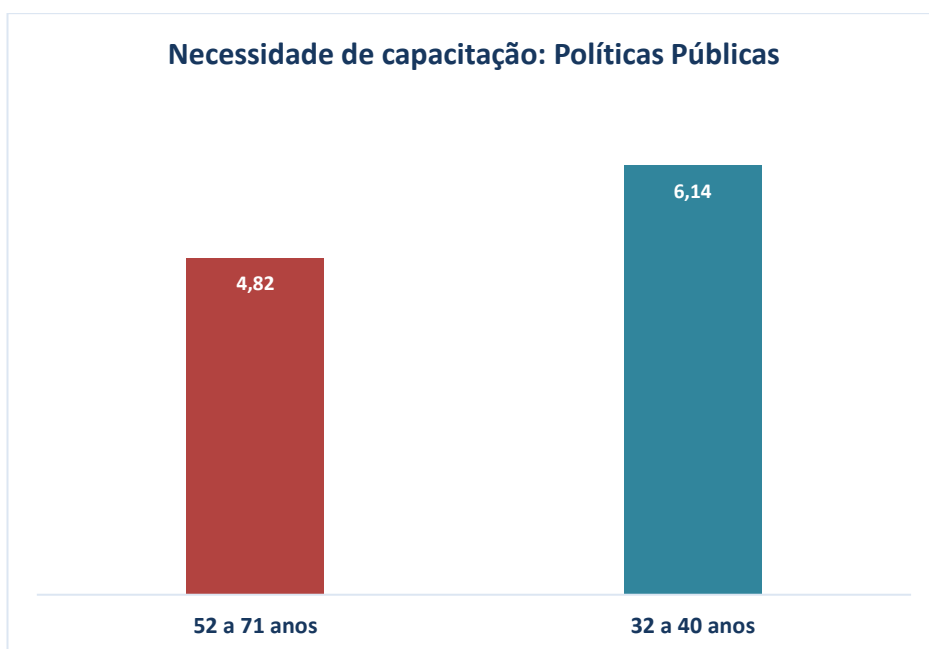


Gráfico 7: Necessidade de capacitação da dimensão Políticas Públicas em função da Faixa Etária.

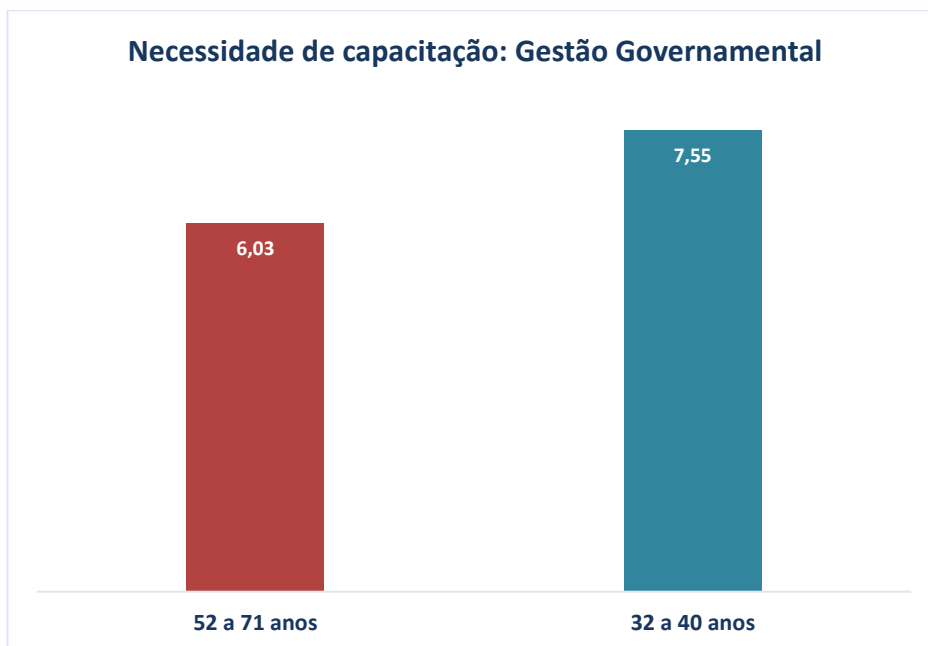


Gráfico 8: Necessidade de capacitação da dimensão de Gestão Governamental em função da Faixa Etária.

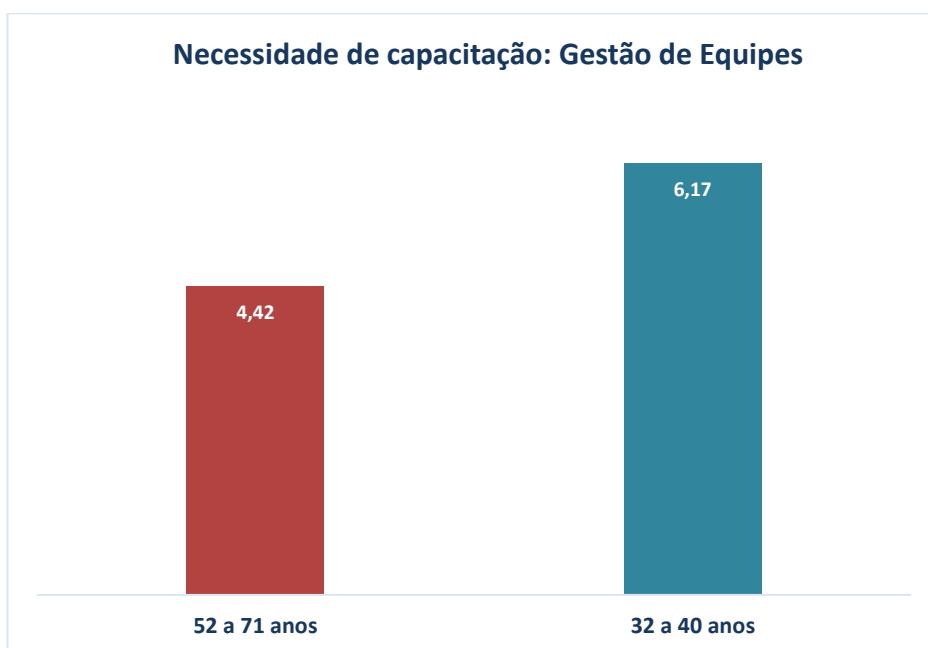


Gráfico 9: Necessidade de capacitação da dimensão Gestão de Equipes em função da Faixa Etária.

5.8.3.COMPARAÇÕES ENTRE A ESCOLARIDADE E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Foram feitas comparações entre a escolaridade e as competências profissionais por meio da análise ANOVA. Porém, não foram verificadas diferenças significativas entre os quatro níveis de escolaridade (graduação, especialização, mestrado e doutorado/pós-doutorado) e as competências profissionais. Então, optou-se por dividir o nível de

escolaridade em dois grupos: Graduação e Pós-graduação a fim de verificar se o fato de ter uma pós-graduação, independentemente do tipo, faz diferença nas competências profissionais. Para isso, foram realizadas análises de diferenças entre médias (teste *t* de Student).

É possível observar, na Tabela 21, diferenças significativas entre a escolaridade e a necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes. Os EPPGGs com pós-graduação demonstraram maior necessidade de capacitação nessas competências do que os com graduação.

Tabela 21: Competências profissionais versus Escolaridade.

DIMENSÃO	ESCOLARIDADE	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	Graduação	38	4,34	3,25	1,028	-2,050	0,041*	-1,251	-2,454	-0,049
	Pós-Graduação	215	5,59	3,51						

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 ($p > 0,05$).

5.8.4. COMPARAÇÕES ENTRE A TURMA DE INGRESSO NA CARREIRA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 22 apresenta os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para verificar a presença de diferenças significativas entre a turma de ingresso na carreira e as competências profissionais. Nota-se a presença de diferenças significativas entre a turma de ingresso e os seguintes grupos de competências: a) domínio das competências de Governança e Gestão de Equipes; e b) necessidade de capacitação das competências de Governança e Gestão de Equipes.

De acordo com o teste de homogeneidade de Levene, as análises de *post hoc* mais adequadas para compreender as diferenças de médias foram: a) o teste de Dunnett, para especificar as diferenças entre a turma de ingresso e o domínio das competências de Gestão de Equipes, já que esses grupos possuem variâncias diferentes ($p < 0,05$); b) o teste de comparações múltiplas de Tukey HSD para distinguir as diferenças encontradas no domínio de Governança, e na necessidade de capacitação de Governança e Gestão de Equipes, por serem grupos com variância iguais ($p > 0,05$).

Tabela 22: Competências Profissionais versus Turma de Ingresso na Carreira.

DIMENSÃO	TURMA DE INGRESSO	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Domínio: D2. Governança	Entre grupos	17,496	15	1,166	2,226	0,006*
	Intra grupos	163,466	312	0,524		
	Total	180,962	327			
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	23,543	15	1,570	2,268	0,005*
	Intra grupos	215,934	312	0,692		
	Total	239,477	327			
Necessidade de capacitação: D2. Governança	Entre grupos	280,292	15	18,686	1,882	0,024*
	Intra grupos	3097,513	312	9,928		
	Total	3377,805	327			
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	410,144	15	27,343	2,293	0,004*
	Intra grupos	3720,705	312	11,925		
	Total	4130,849	327			

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

As Tabelas 23 e 24 mostram os testes *post hoc* Dunnett e Tukey, respectivamente, com as especificações das diferenças existentes entre a turma de ingresso na carreira de EPPGG e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Logo abaixo, está a Tabela 25, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências de acordo com a turma de ingresso.

Conforme os resultados obtidos, pode-se fazer as seguintes observações:

✓ Os EPPGGs que ingressaram nas 1ª e 4ª turmas demonstraram maior domínio das competências de Gestão de Equipes do que os que ingressaram na 16ª turma. Do mesmo modo, os EPPGGs que ingressaram nas 1ª e 2ª turmas demonstraram maior domínio das competências de Governança do que os da 16ª turma.

✓ Os EPPGGs que ingressaram na 1ª turma demonstraram menor necessidade de capacitação (menores médias): a) nas competências de Governança, em relação aos da 16ª turma; e b) nas competências de Gestão de Equipes em relação aos da 13ª turma.

✓ Os EPPGGs da 4ª turma de ingresso apresentaram menor necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes do que os que ingressaram nas turmas 13ª e 16ª.

De forma geral, pode-se dizer que os EPPGGs que ingressaram na carreira pela 16ª turma diferenciam-se significativamente, em termos de domínio e necessidade de

capacitação nas competências de Gestão de Equipes e Governança, quando comparados aos que ingressaram nas primeiras turmas.

Tabela 23: Teste *Post Hoc* de Dunnett.

DIMENSÃO	TURMA DE INGRESSO		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D6. Gestão de Equipes	1 ^a	16 ^a	0,956*	0,289	0,014*	0,119	1,793
	4 ^a	16 ^a	0,786*	0,247	0,022*	0,069	1,503

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

Tabela 24: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	TURMA DE INGRESSO		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D2. Governança	16 ^a	1 ^a	-1,047*	0,251	0,004*	-1,914	-0,179
		2 ^a	-1,018*	0,284	0,034*	-2,001	-0,036
Necessidade de capacitação: D2. Governança	1 ^a	16 ^a	4,098*	1,093	0,019*	0,322	7,873
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	1 ^a	13 ^a	4,574*	1,308	0,044*	0,055	9,094
		13 ^a	4,303*	1,153	0,020*	0,320	8,285
	4 ^a	16 ^a	3,592*	1,026	0,043*	0,049	7,136

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 25: Descritivas das Competências Profissionais em relação à Turma de ingresso no concurso.

DIMENSÃO	TURMA DE INGRESSO	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Domínio: D2. Governança	1 ^a	11	4,09	0,73	3,00	5,00
	2 ^a	8	4,06	0,68	3,00	5,00
	3 ^a	12	3,36	0,86	2,33	4,50
	4 ^a	17	3,77	0,74	2,50	5,00
	5 ^a	31	3,57	0,77	1,83	5,00
	6 ^a	22	3,64	0,71	2,17	4,83
	7 ^a	17	3,48	0,69	1,83	4,50
	8 ^a	25	3,65	0,70	2,33	5,00
	9 ^a	11	3,50	0,82	2,17	4,67
	10 ^a	20	3,50	0,75	2,33	4,83
	11 ^a	23	3,40	0,68	2,33	4,67
	12 ^a	24	3,40	0,88	1,50	4,67
	13 ^a	19	3,33	0,58	2,17	4,00
	14 ^a	20	3,38	0,72	2,00	4,33
	15 ^a	34	3,54	0,67	1,50	4,67
	16 ^a	34	3,04	0,65	1,83	4,83
		Total	328	3,49	0,74	1,50

Domínio: D6. Gestão de Equipes	1ª	11	4,36	0,63	3,14	5,00
	2ª	8	4,14	0,61	3,29	5,00
	3ª	12	3,69	0,93	2,43	5,00
	4ª	17	4,19	0,80	2,57	5,00
	5ª	31	3,89	0,65	2,29	5,00
	6ª	22	3,73	0,80	2,14	5,00
	7ª	17	3,75	0,77	2,43	5,00
	8ª	25	3,77	0,87	1,71	5,00
	9ª	11	4,01	0,77	2,57	5,00
	10ª	20	3,44	0,88	1,57	5,00
	11ª	23	3,76	0,68	2,29	5,00
	12ª	24	3,55	1,09	1,29	4,86
	13ª	19	3,26	0,75	1,57	4,57
	14ª	20	3,42	1,06	1,29	5,00
	15ª	34	3,58	0,85	1,29	5,00
	16ª	34	3,41	0,82	1,43	5,00
	Total	328	3,69	0,86	1,29	5,00
Necessidade de capacitação: D2. Governança	1ª	11	4,18	3,48	0,00	9,17
	2ª	8	4,27	3,14	0,00	8,67
	3ª	12	6,82	3,10	2,50	10,67
	4ª	17	5,34	3,09	0,00	11,17
	5ª	31	5,93	2,86	0,00	11,33
	6ª	22	5,72	3,08	0,83	12,50
	7ª	17	6,73	3,28	2,17	15,17
	8ª	25	5,75	3,13	0,00	12,67
	9ª	11	6,20	3,35	1,67	13,50
	10ª	20	6,58	3,51	0,83	12,50
	11ª	23	6,76	3,13	1,00	12,50
	12ª	24	6,85	3,87	1,67	17,33
	13ª	19	7,02	2,29	4,00	11,83
	14ª	20	6,63	2,56	3,33	11,67
	15ª	34	6,15	3,34	1,50	17,50
	16ª	34	8,28	3,04	0,83	15,33
	Total	328	6,39	3,21	0,00	17,50
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	1ª	11	2,78	2,68	0,00	7,43
	2ª	8	3,71	2,67	0,00	8,00
	3ª	12	5,25	3,64	0,00	10,29
	4ª	17	3,05	2,70	0,00	8,00
	5ª	31	4,73	2,83	0,00	11,43
	6ª	22	5,29	3,46	0,00	12,86
	7ª	17	5,39	3,58	0,00	12,86
	8ª	25	5,14	3,48	0,00	14,00
	9ª	11	4,30	3,46	0,00	12,14
	10ª	20	6,44	3,48	0,00	14,00
	11ª	23	4,90	2,50	0,00	8,57
	12ª	24	5,80	4,33	0,71	16,29
	13ª	19	7,35	3,01	2,14	14,86
	14ª	20	6,37	4,13	0,00	15,43
	15ª	34	6,04	4,01	0,00	18,57
	16ª	34	6,64	3,53	0,00	13,71
	Total	328	5,44	3,55	0,00	18,57

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 10 a 14, as diferenças significativas existentes entre a turma de ingresso na carreira de EPPGG e as competências profissionais.

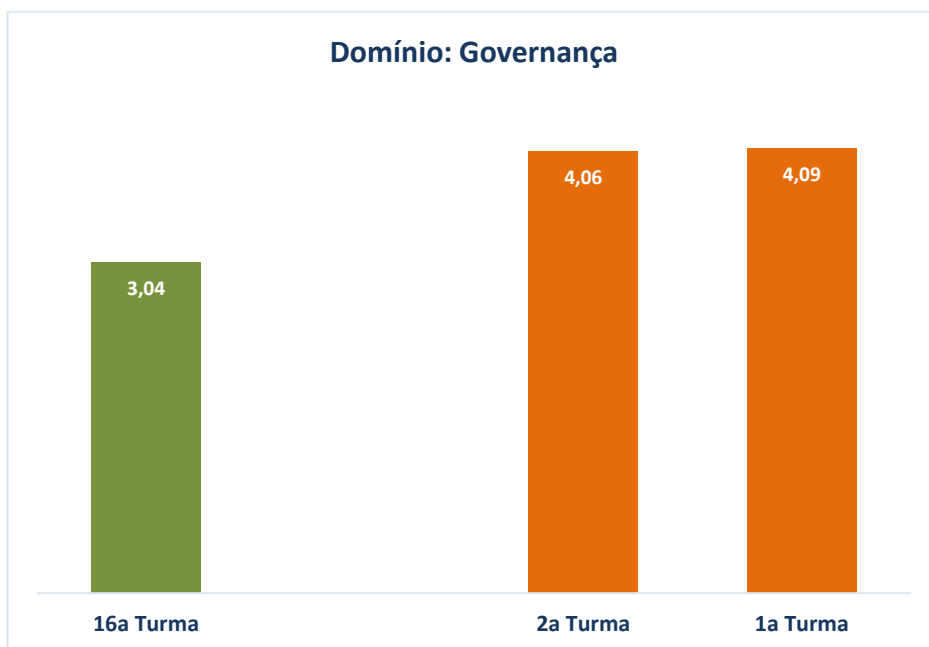


Gráfico 10: Domínio das competências de Governança em função da Turma de ingresso no concurso.

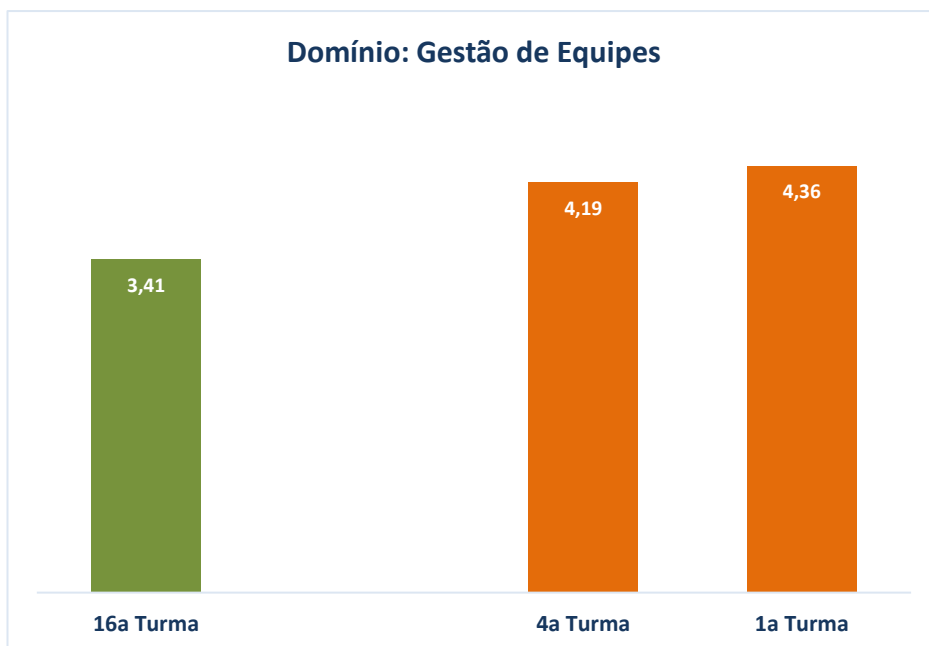


Gráfico 11: Domínio das competências de Gestão de Equipes em função da Turma de ingresso no concurso.

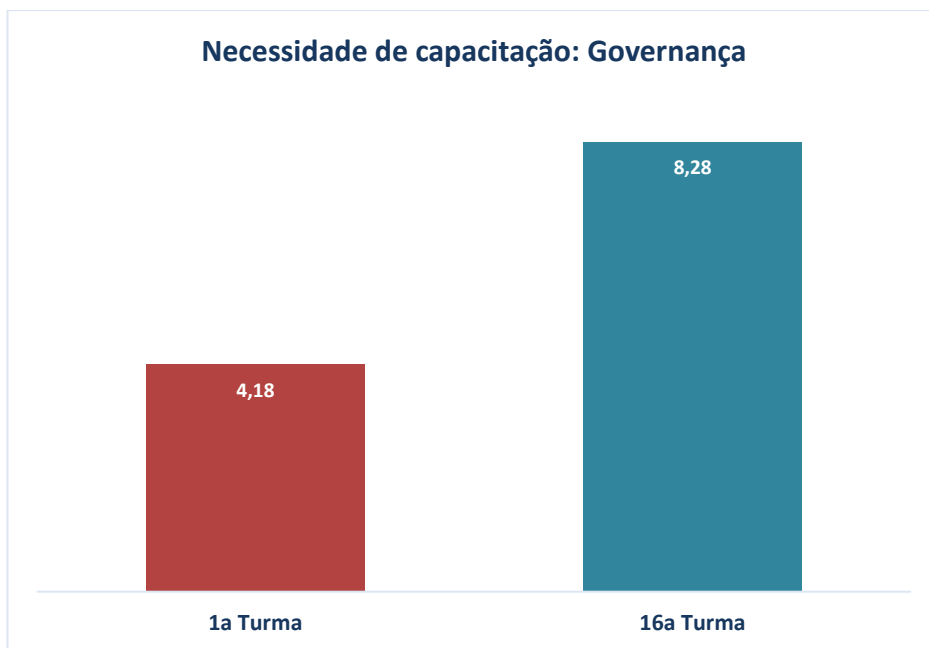


Gráfico 12: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função da Turma de ingresso no concurso.

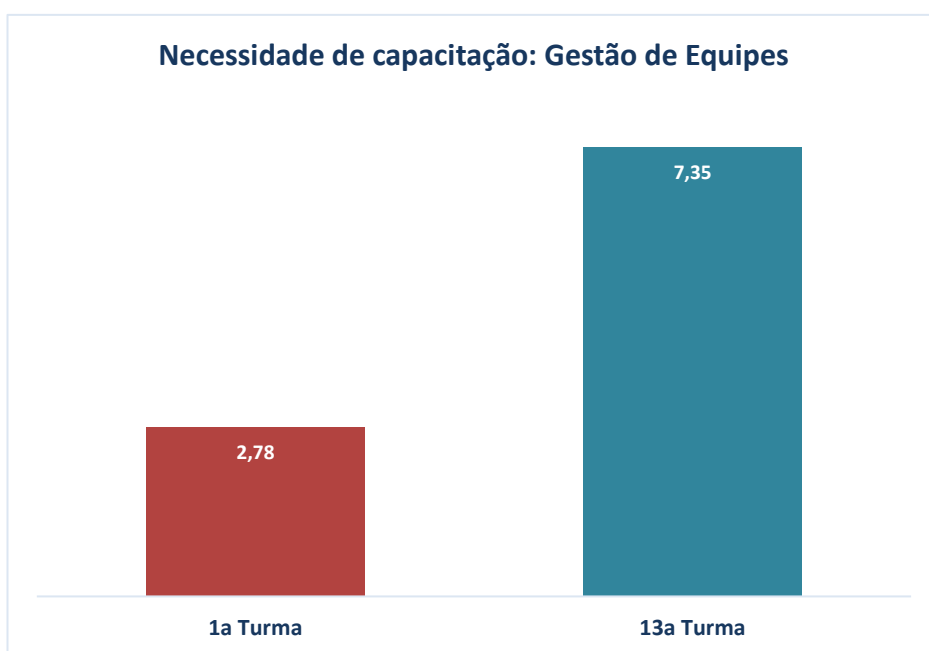


Gráfico 13: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função da Turma de ingresso no concurso (Primeira diferença significativa).

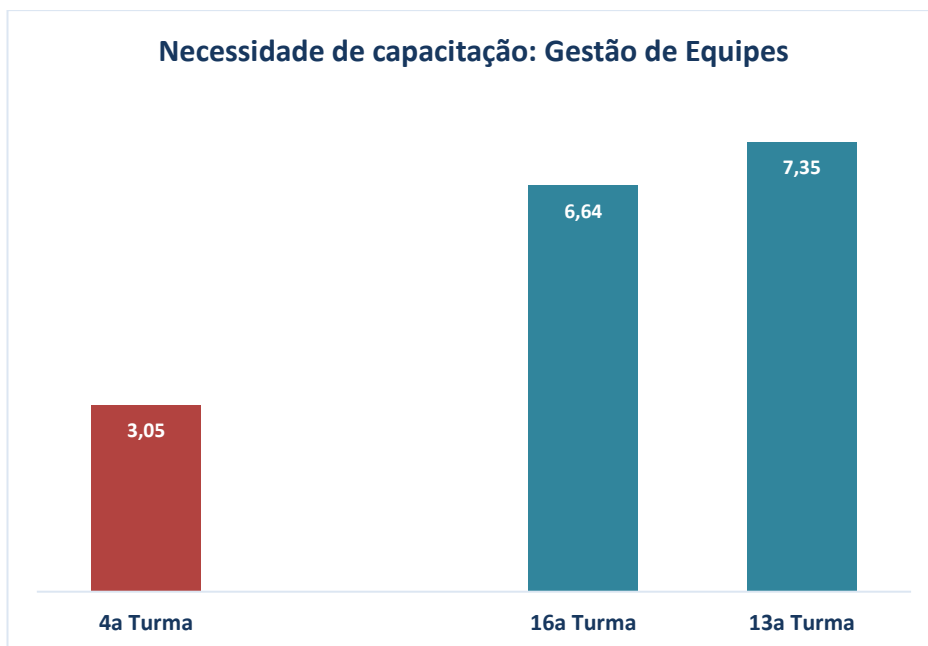


Gráfico 14: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função da Turma de ingresso no concurso (Segunda diferença significativa).

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

A Tabela 26 mostra os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para identificar a presença de variância entre o tempo na carreira e as competências profissionais. Notam-se diferenças significativas entre o tempo na carreira e os seguintes grupos de competências: a) domínio das competências de Governança, Assessoria Técnica e Gestão de Equipes; e b) necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica e Gestão de Equipes. Esses resultados apontam para o fato de que essas competências variam significativamente de acordo com o tempo dos EPPGGs na carreira.

A fim de 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 todas as diferenças encontradas por serem grupos com variâncias iguais ($p > 0,05$).

Tabela 26: Competências Profissionais versus Tempo na Carreira.

DIMENSÃO	TEMPO DE CARREIRA	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Domínio: D2. Governança	Entre grupos	7,732	3	2,577	4,820	0,003*
	Intra grupos	173,230	324	0,535		
	Total	180,962	327			
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Entre grupos	5,007	3	1,669	3,882	0,009*
	Intra grupos	139,292	324	0,430		
	Total	144,299	327			
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	14,006	3	4,669	6,709	0,000**
	Intra grupos	225,471	324	0,696		
	Total	239,477	327			
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	Entre grupos	77,947	3	25,982	2,843	0,038*
	Intra grupos	2960,585	324	9,138		
	Total	3038,532	327			
Necessidade de capacitação: D2. Governança	Entre grupos	123,727	3	41,242	4,106	0,007*
	Intra grupos	3254,078	324	10,043		
	Total	3377,805	327			
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	Entre grupos	78,194	3	26,065	3,218	0,023*
	Intra grupos	2624,417	324	8,100		
	Total	2702,611	327			
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	241,018	3	80,339	6,692	0,000**
	Intra grupos	3889,831	324	12,006		
	Total	4130,849	327			

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

A Tabela 27 mostra o teste *post hoc* Tukey, com as especificações das diferenças existentes entre o tempo de carreira e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Logo abaixo, está a Tabela 28, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências de acordo com o tempo na carreira.

A partir dos resultados alcançados, pode-se fazer as seguintes observações:

✓ EPPGGs com tempo de carreira de 4 a 11 anos atingiram menores médias no domínio das competências: a) de Governança, Assessoria Técnica e de Gestão de Equipes em comparação aos que possuem de 19 a 33 anos na carreira; e b) de Assessoria Técnica e Gestão de Equipes em relação aos com 15 a 18 anos na carreira.

✓ EPPGGs com tempo de carreira de 4 a 11 anos obtiveram maiores médias na necessidade de capacitação das competências: a) de Políticas Públicas, Governança e de Gestão de Equipes em relação aos que têm de 19 a 33 anos na carreira; e b) de Assessoria Técnica e Gestão de Equipes comparados aos com 15 a 18 anos na carreira.

De modo geral, pode-se afirmar que os EPPGGs com maior tempo na carreira quando comparados com os de menor tempo, demonstraram maior domínio em Governança, Assessoria Técnica e Gestão de Equipes; e menor necessidade de capacitação nestas competências e nas de Políticas Públicas.

Tabela 27: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	TEMPO DE CARREIRA		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D2. Governança	4 a 11 anos	19 a 33 anos	-0,418*	0,117	0,002*	-0,719	-0,116
Domínio: D3. Assessoria Técnica	4 a 11 anos	15 a 18 anos	-0,275*	0,093	0,018*	-0,516	-0,033
		19 a 33 anos	-0,291*	0,105	0,029*	-0,561	-0,021
Domínio: D6. Gestão de Equipes	4 a 11 anos	15 a 18 anos	-0,412*	0,119	0,003*	-0,719	-0,104
		19 a 33 anos	-0,522*	0,133	0,001*	-0,865	-0,178
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	4 a 11 anos	19 a 33 anos	1,266*	0,482	0,045*	0,020	2,512
Necessidade de capacitação: D2. Governança	4 a 11 anos	19 a 33 anos	1,655*	0,506	0,006*	0,348	2,961
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	4 a 11 anos	15 a 18 anos	1,107*	0,406	0,034*	0,059	2,155
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	4 a 11 anos	15 a 18 anos	1,738*	0,494	0,003*	0,462	3,014
		19 a 33 anos	2,182*	0,553	0,001*	0,754	3,610

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 ao Tempo na Carreira.

DIMENSÃO	TEMPO DE CARREIRA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Domínio: D2. Governança	4 a 11 anos	107	3,32	0,68	1,50	4,83
	12 a 14 anos	68	3,45	0,77	1,50	4,83
	15 a 18 anos	91	3,58	0,71	1,83	5,00
	19 a 33 anos	62	3,73	0,80	2,00	5,00
	Total	328	3,49	0,74	1,50	5,00
Domínio: D3. Assessoria Técnica	4 a 11 anos	107	3,77	0,66	1,29	5,00
	12 a 14 anos	68	3,95	0,70	1,43	5,00
	15 a 18 anos	91	4,04	0,63	2,00	5,00
	19 a 33 anos	62	4,06	0,63	2,57	5,00
	Total	328	3,94	0,66	1,29	5,00

Domínio: D6. Gestão de Equipes	4 a 11 anos	107	3,44	0,86	1,29	5,00
	12 a 14 anos	68	3,62	0,89	1,29	5,00
	15 a 18 anos	91	3,85	0,80	1,71	5,00
	19 a 33 anos	62	3,96	0,76	2,43	5,00
	Total	328	3,69	0,86	1,29	5,00
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	4 a 11 anos	107	6,12	2,76	0,00	17,22
	12 a 14 anos	68	5,85	3,43	0,44	19,56
	15 a 18 anos	91	5,26	2,94	0,00	14,44
	19 a 33 anos	62	4,86	3,11	0,00	13,33
	Total	328	5,59	3,05	0,00	19,56
Necessidade de capacitação: D2. Governança	4 a 11 anos	107	7,07	3,03	0,83	17,50
	12 a 14 anos	68	6,67	3,49	0,83	17,33
	15 a 18 anos	91	6,06	3,05	0,00	15,17
	19 a 33 anos	62	5,41	3,21	0,00	11,33
	Total	328	6,39	3,21	0,00	17,50
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	4 a 11 anos	107	5,17	2,91	0,00	18,57
	12 a 14 anos	68	4,44	2,99	0,00	16,57
	15 a 18 anos	91	4,06	2,77	0,00	13,86
	19 a 33 anos	62	4,05	2,68	0,00	11,86
	Total	328	4,50	2,87	0,00	18,57
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	4 a 11 anos	107	6,53	3,70	0,00	18,57
	12 a 14 anos	68	5,60	3,52	0,00	16,29
	15 a 18 anos	91	4,79	3,32	0,00	14,00
	19 a 33 anos	62	4,35	3,17	0,00	12,86
	Total	328	5,44	3,55	0,00	18,57

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 15 a 21, as diferenças significativas existentes entre o tempo na carreira dos EPPGGs e as competências profissionais.

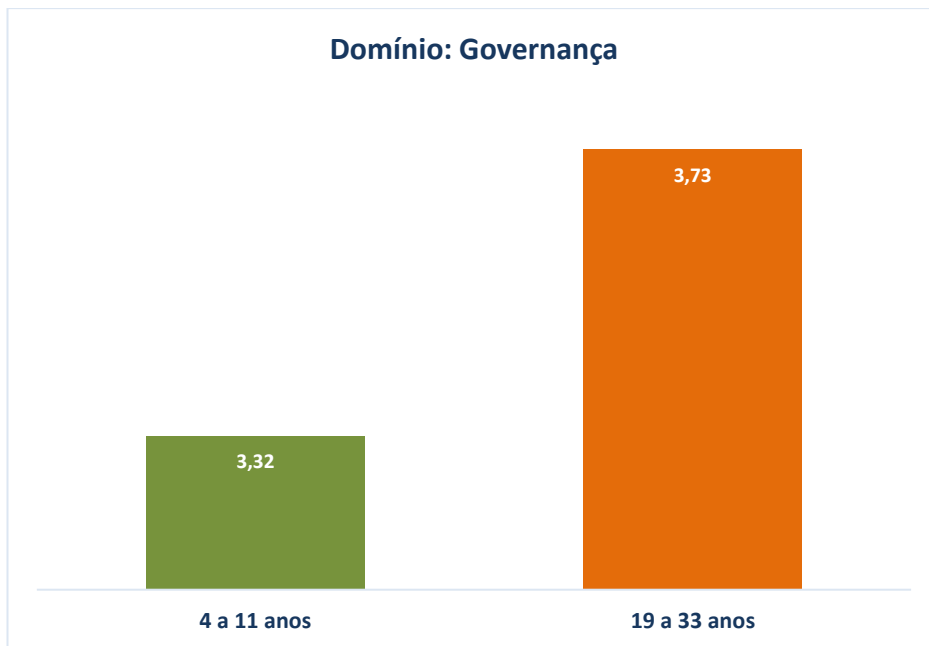


Gráfico 15: Domínio das competências de Governança em função do Tempo na Carreira.

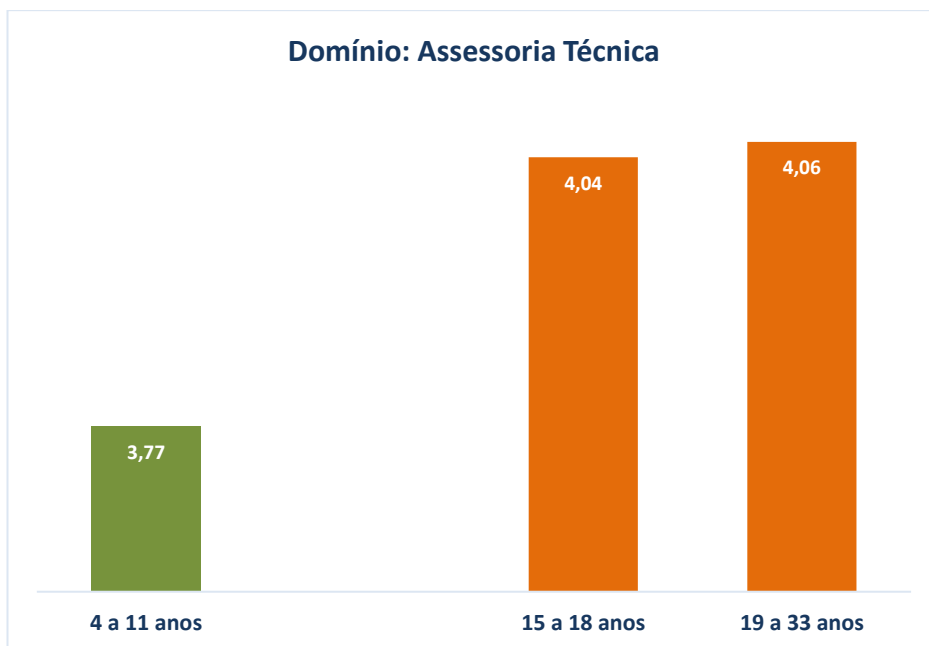


Gráfico 16: Domínio das competências de Assessoria Técnica em função do Tempo na Carreira.

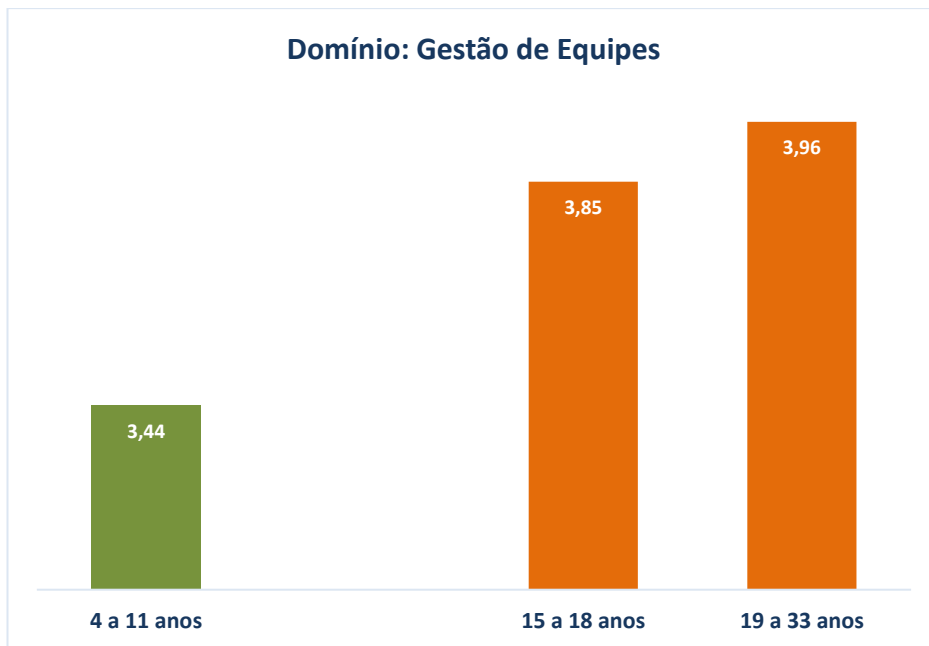


Gráfico 17: Domínio das competências de Gestão de Equipes em função do Tempo na Carreira.

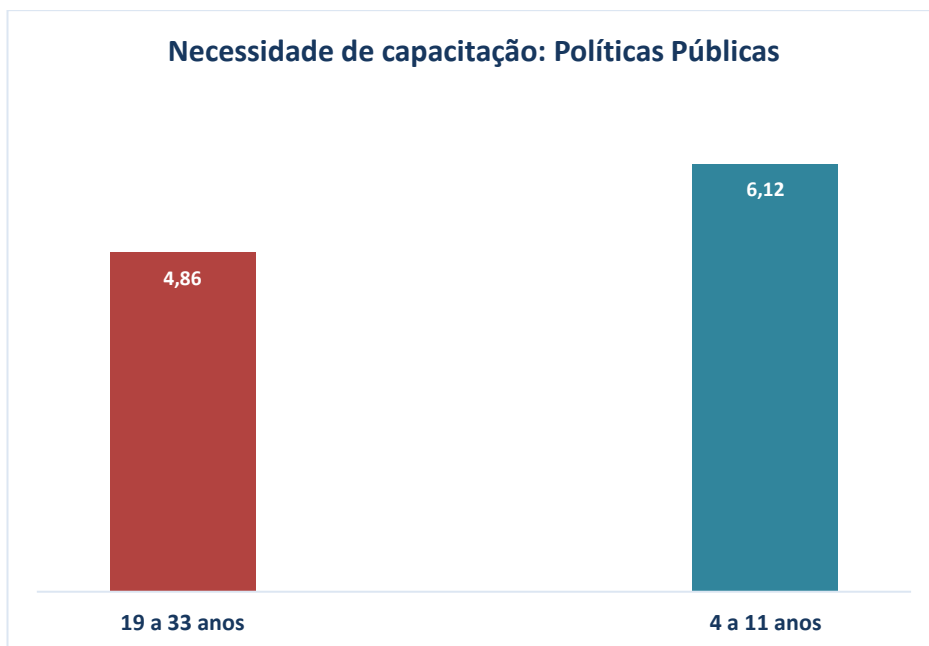


Gráfico 18: Necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas em função do Tempo na Carreira.

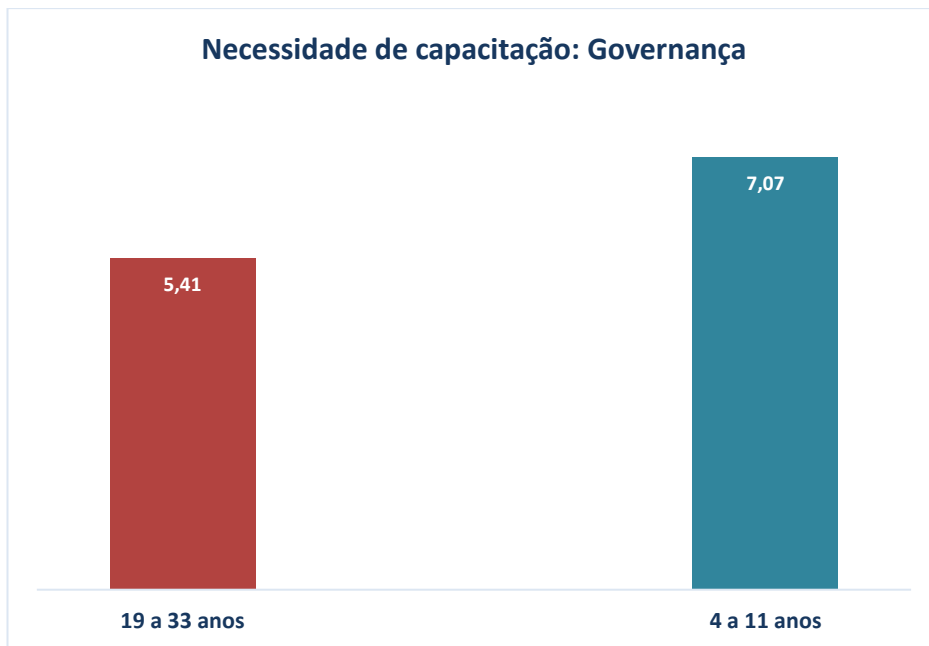


Gráfico 19: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função do Tempo na Carreira.

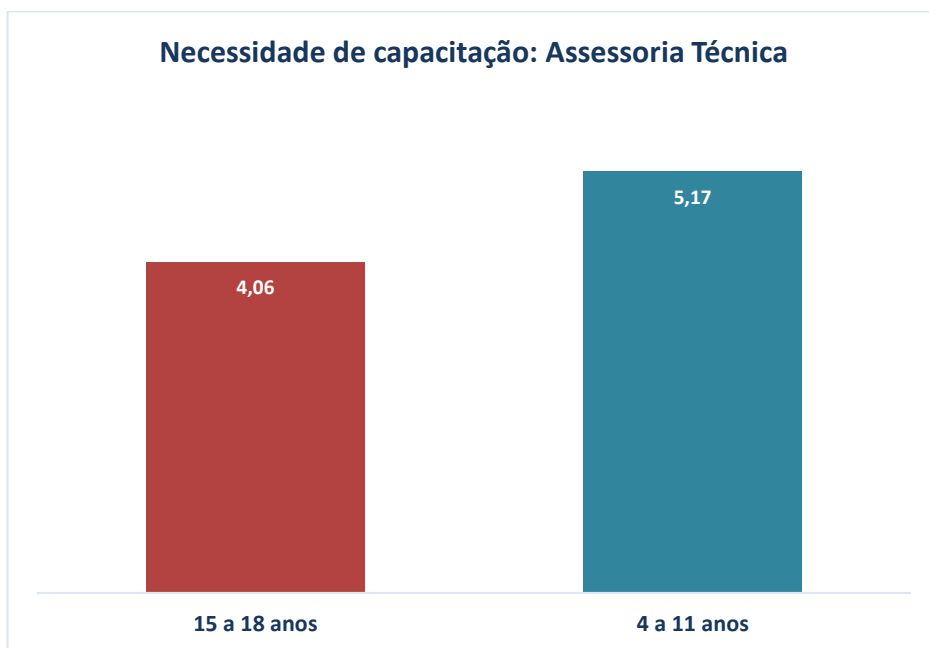


Gráfico 20: Necessidade de capacitação das competências de Assessoria Técnica em função do Tempo na Carreira.

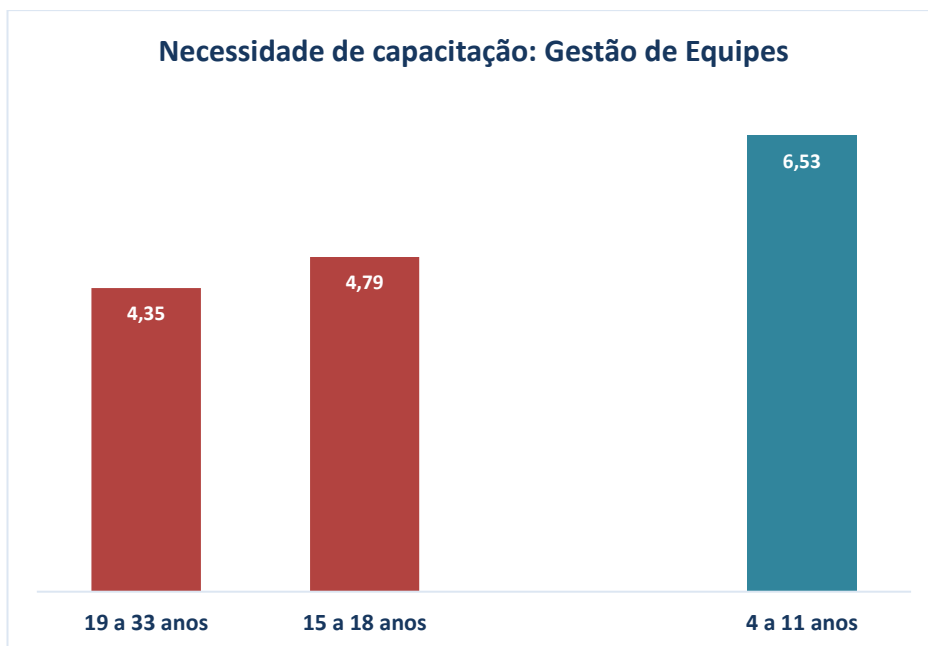


Gráfico 21: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função do Tempo na Carreira.

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

A Tabela 29 mostra os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para verificar a existência de variância entre a classe da carreira e as competências profissionais. Como número de participantes das classes A e B era pequeno se comparado ao das classes C e S, optou-se por juntá-los em um único grupo. Assim, ficaram três grupos a serem analisados: A e B com 11 EPPGGs, C com 50 e S com 267 participantes.

Foram identificadas diferenças significativas entre a classe da carreira e: a) o domínio das competências de Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança; e b) a necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança. Esses resultados indicam que essas competências variam significativamente de acordo com o tipo de classe em que estão os EPPGGs.

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 adequado para avaliar essas diferenças já que os grupos que possuem variâncias iguais ($p > 0,05$).

Tabela 29: Competências Profissionais versus Classe da Carreira.

DIMENSÃO	CLASSE DA CARREIRA	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Domínio: D2. Governança	Entre grupos	8,632	2	4,316	8,140	0,000**
	Intra grupos	172,330	325	0,530		
	Total	180,962	327			
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Entre grupos	6,588	2	3,294	7,774	0,001*
	Intra grupos	137,711	325	0,424		
	Total	144,299	327			
Domínio: D4. Gestão Governamental	Entre grupos	4,063	2	2,032	3,724	0,025*
	Intra grupos	177,287	325	0,545		
	Total	181,350	327			
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	8,425	2	4,213	5,925	0,003*
	Intra grupos	231,052	325	0,711		
	Total	239,477	327			
Domínio: D7. Liderança	Entre grupos	2,024	2	1,012	3,229	0,041*
	Intra grupos	101,865	325	0,313		
	Total	103,889	327			
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	Entre grupos	73,686	2	36,843	4,039	0,019*
	Intra grupos	2964,847	325	9,123		
	Total	3038,532	327			
Necessidade de capacitação: D2. Governança	Entre grupos	162,002	2	81,001	8,186	0,000**
	Intra grupos	3215,803	325	9,895		
	Total	3377,805	327			
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	Entre grupos	120,519	2	60,259	7,585	0,001*
	Intra grupos	2582,093	325	7,945		
	Total	2702,611	327			
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Entre grupos	86,608	2	43,304	4,207	0,016*
	Intra grupos	3345,256	325	10,293		
	Total	3431,864	327			
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	174,435	2	87,217	7,164	0,001*
	Intra grupos	3956,415	325	12,174		
	Total	4130,849	327			
Necessidade de capacitação: D7. Liderança	Entre grupos	42,507	2	21,254	3,671	0,027*
	Intra grupos	1881,537	325	5,789		
	Total	1924,044	327			

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

A Tabela 30 contém o teste *post hoc* Tukey com as especificações das diferenças existentes entre a classe da carreira 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 a classe da carreira.

É possível fazer as seguintes observações, conforme os resultados:

✓ EPPGGs que estão na classe C demonstraram menor domínio (menor média) das competências de Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança do que os EPPGGs que estão na classe Especial (maior média).

✓ EPPGGs da classe C apresentaram maior necessidade de capacitação (maiores médias) nas competências de Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança se comparados com os EPPGGs que estão na classe Especial (menores médias).

De forma geral, pode-se afirmar que os EPPGGs que estão na classe Especial possuem maior domínio e menor necessidade de capacitação em grande parte das competências profissionais comparados aos que estão na classe C.

Tabela 30: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	CLASSE DA CARREIRA	DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%		
					INFERIOR	SUPERIOR	
Domínio: D2. Governança	Classe C	Classe Especial (S)	-0,438*	0,112	0,000**	-0,702	-0,174
Domínio: D3. Assessoria Técnica	Classe C	Classe Especial (S)	-0,382*	0,100	0,000**	-0,618	-0,146
Domínio: D4. Gestão Governamental	Classe C	Classe Especial (S)	-0,305*	0,114	0,021*	-0,573	-0,037
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Classe C	Classe Especial (S)	-0,419*	0,130	0,004*	-0,725	-0,113
Domínio: D7. Liderança	Classe C	Classe Especial (S)	-0,213*	0,086	0,038*	-0,416	-0,009
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	Classe C	Classe Especial (S)	1,188*	0,465	0,030*	0,092	2,284
Necessidade de capacitação: D2. Governança	Classe C	Classe Especial (S)	1,843*	0,485	0,001*	0,702	2,984
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	Classe C	Classe Especial (S)	1,599*	0,434	0,001*	0,577	2,622
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Classe C	Classe Especial (S)	1,345*	0,494	0,019*	0,181	2,509
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Classe C	Classe Especial (S)	1,836*	0,538	0,002*	0,570	3,102

Necessidade de capacitação: D7. Liderança	Classe C	Classe Especial (S)	0,942*	0,371	0,031*	0,069	1,815

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

DIMENSÃO	CLASSE DA CARREIRA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Domínio: D2. Governança	A e B	11	3,27	0,49	2,67	4,17
	C	50	3,13	0,70	1,83	4,83
	Especial (S)	267	3,57	0,74	1,50	5,00
	Total	328	3,49	0,74	1,50	5,00
Domínio: D3. Assessoria Técnica	A e B	11	3,74	0,55	2,71	4,57
	C	50	3,62	0,61	2,29	5,00
	Especial (S)	267	4,00	0,66	1,29	5,00
	Total	328	3,94	0,66	1,29	5,00
Domínio: D4. Gestão Governamental	A e B	11	3,19	0,62	2,50	4,42
	C	50	3,05	0,61	1,75	4,50
	Especial (S)	267	3,36	0,76	1,00	5,00
	Total	328	3,31	0,74	1,00	5,00
Domínio: D6. Gestão de Equipes	A e B	11	3,39	0,77	2,29	4,86
	C	50	3,35	0,89	1,29	5,00
	Especial (S)	267	3,77	0,84	1,29	5,00
	Total	328	3,69	0,86	1,29	5,00
Domínio: D7. Liderança	A e B	11	4,02	0,53	3,00	4,83
	C	50	3,95	0,60	2,75	5,00
	Especial (S)	267	4,16	0,55	2,08	5,00
	Total	328	4,13	0,56	2,08	5,00
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	A e B	11	6,71	2,23	3,44	9,44
	C	50	6,55	2,40	1,56	13,44
	Especial (S)	267	5,36	3,15	0,00	19,56
	Total	328	5,59	3,05	0,00	19,56
Necessidade de capacitação: D2. Governança	A e B	11	7,68	2,32	3,17	11,67
	C	50	7,90	3,15	0,83	15,33
	Especial (S)	267	6,06	3,17	0,00	17,50
	Total	328	6,39	3,21	0,00	17,50
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	A e B	11	5,56	2,59	1,71	10,29
	C	50	5,81	2,64	0,00	12,43
	Especial (S)	267	4,21	2,86	0,00	18,57
	Total	328	4,50	2,87	0,00	18,57
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	A e B	11	8,02	3,27	2,25	11,75
	C	50	8,16	2,56	2,50	14,17
	Especial (S)	267	6,82	3,31	0,00	19,67
	Total	328	7,06	3,24	0,00	19,67
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	A e B	11	7,13	3,49	0,57	12,57
	C	50	6,93	3,83	0,00	15,43
	Especial (S)	267	5,09	3,42	0,00	18,57
	Total	328	5,44	3,55	0,00	18,57
Necessidade de capacitação: D7. Liderança	A e B	11	4,52	2,32	0,83	8,00
	C	50	4,61	2,64	0,00	11,25
	Especial (S)	267	3,67	2,36	0,00	12,75
	Total	328	3,84	2,43	0,00	12,75

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 22 a 32, as diferenças significativas existentes entre a classe da carreira e as competências profissionais.

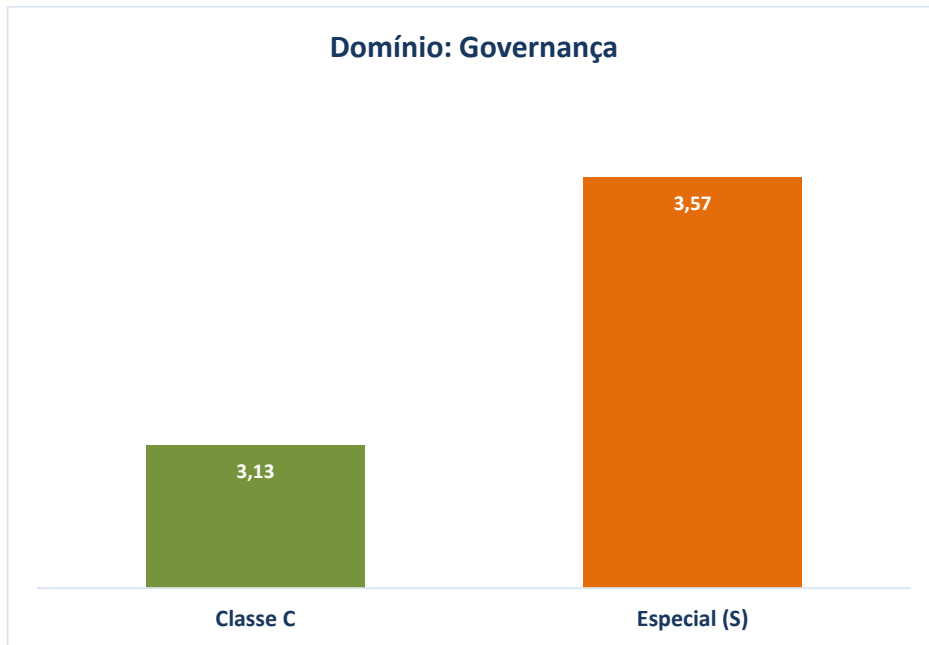


Gráfico 22: Domínio das competências de Governança em função da Classe da Carreira.

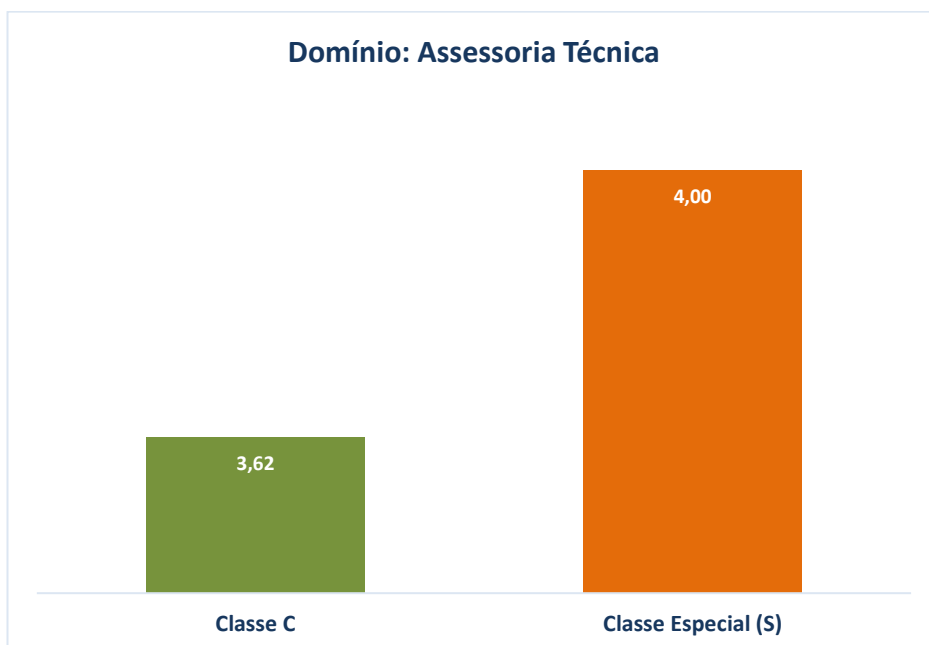


Gráfico 23: Domínio das competências de Assessoria Técnica em função da Classe da Carreira.

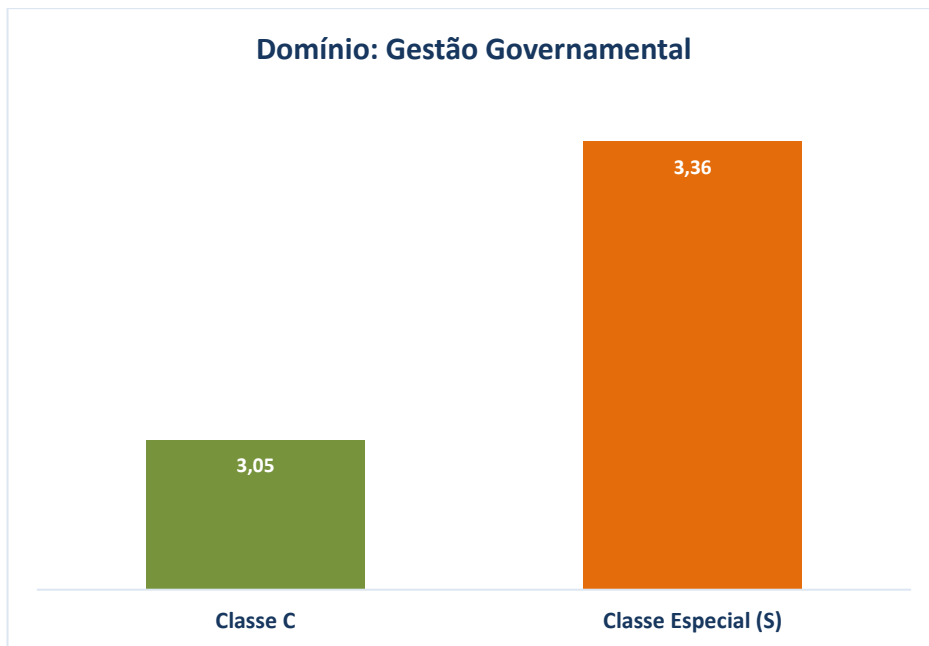


Gráfico 24: Domínio das competências de Gestão Governamental em função da Classe da Carreira.

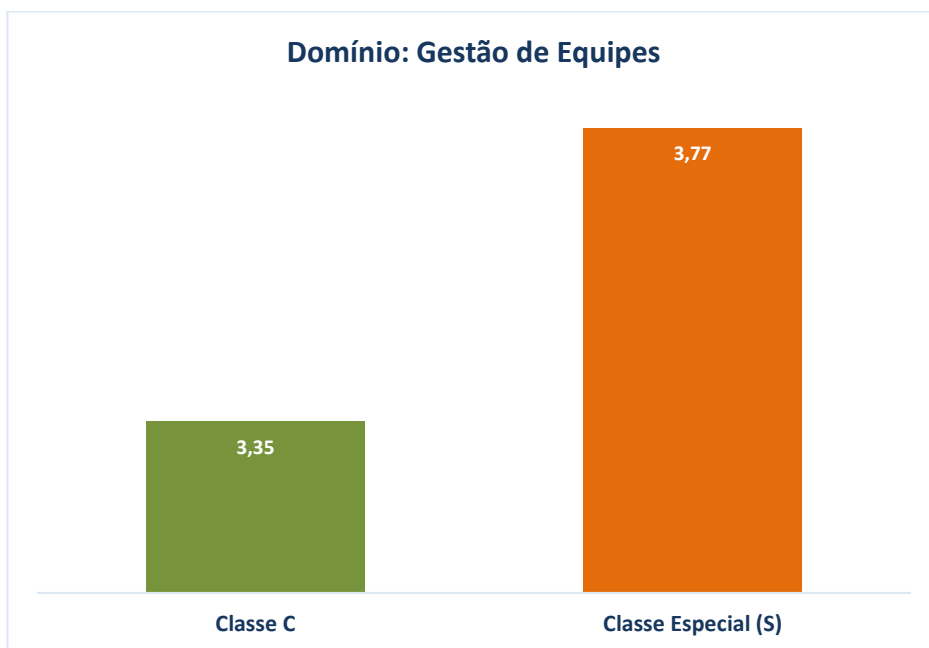


Gráfico 25: Domínio das competências de Gestão de Equipes em função da Classe da Carreira.

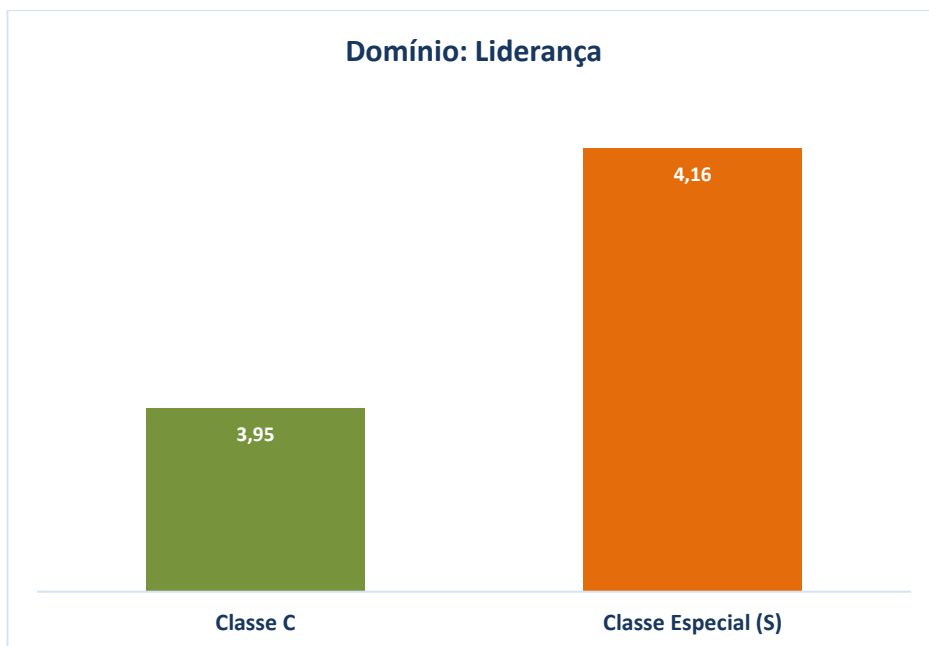


Gráfico 26: Domínio das competências de Liderança em função da Classe da Carreira.

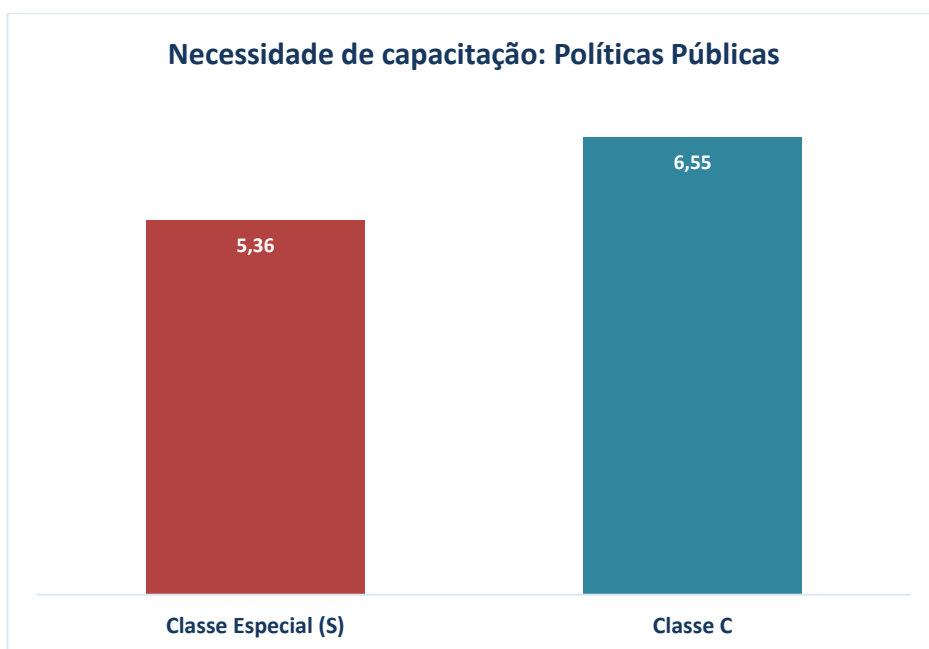


Gráfico 27: Necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas em função da Classe da Carreira.

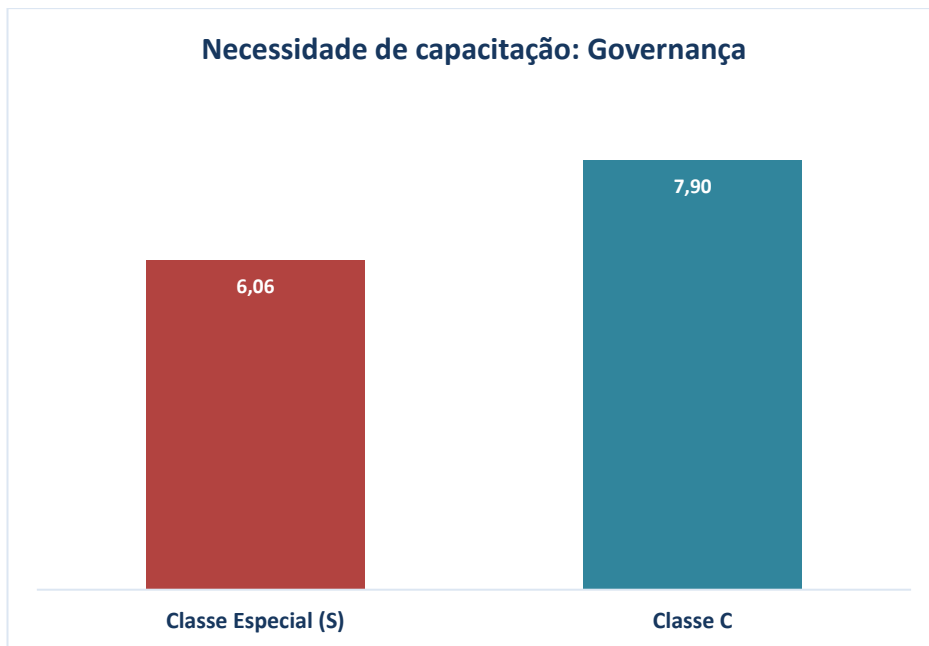


Gráfico 28: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função da Classe da Carreira.

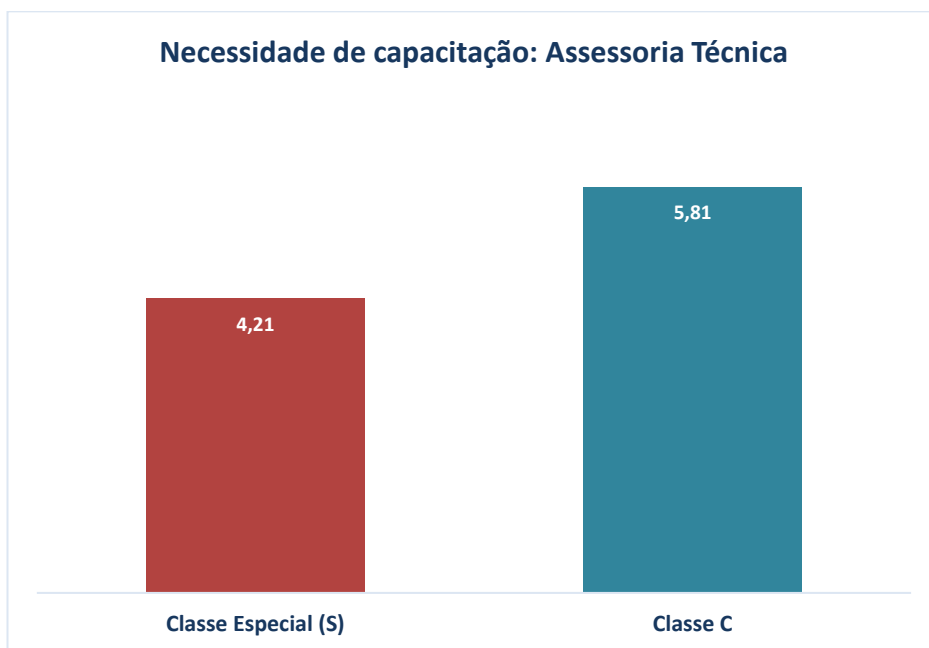


Gráfico 29: Necessidade de capacitação das competências de Assessoria Técnica em função da Classe da Carreira.

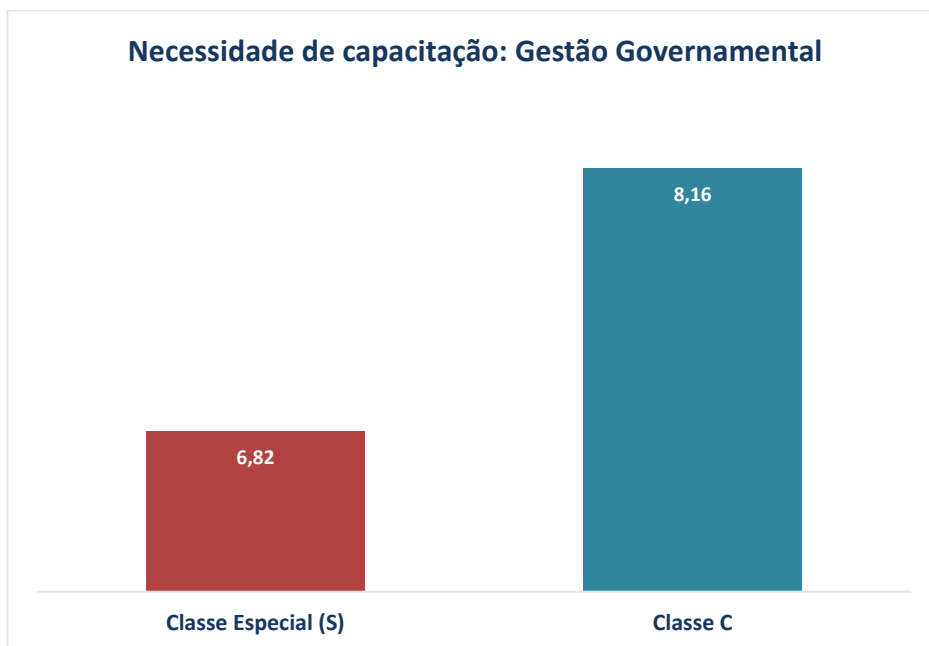


Gráfico 30: Necessidade de capacitação das competências de Gestão Governamental em função da Classe da Carreira.

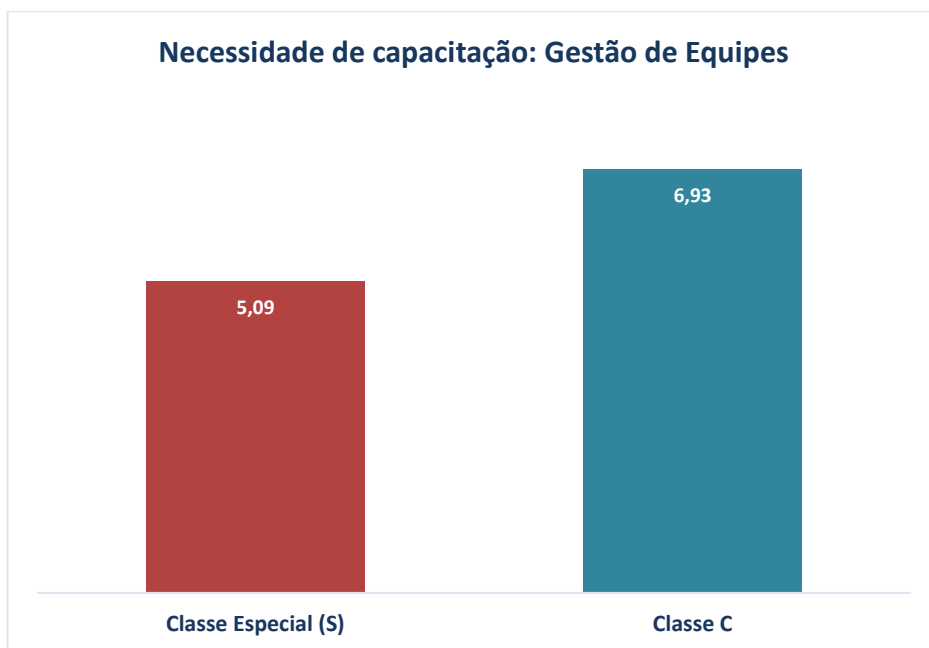


Gráfico 31: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função da Classe da Carreira.

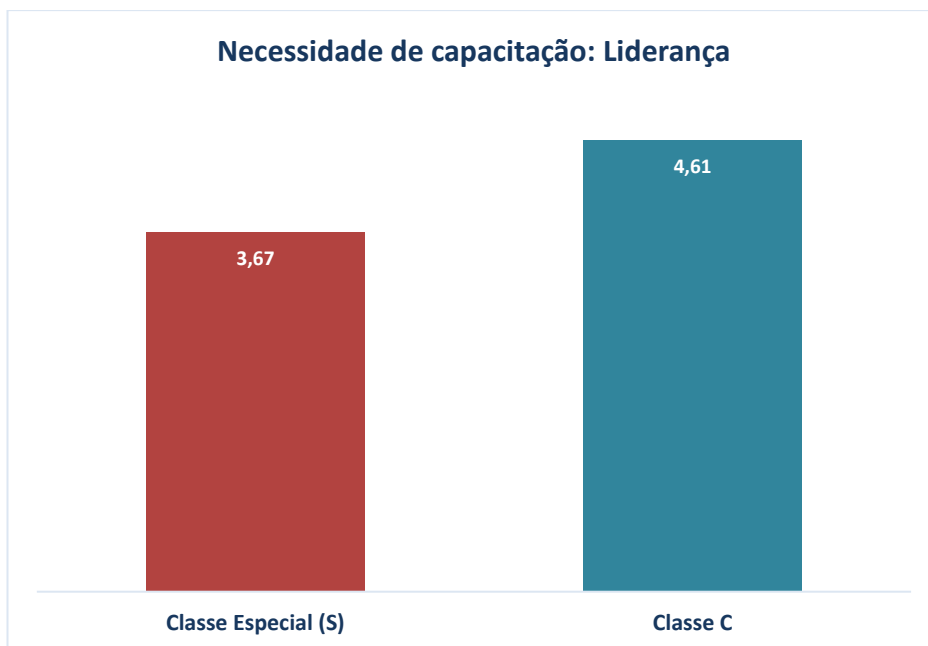


Gráfico 32: Necessidade de capacitação das competências de Liderança em função da Classe da Carreira.

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

Na Tabela 32 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 os seguintes grupos de competências: a) domínio das competências de Governança e Gestão de Equipes; e b) necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes.

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 32: Competências profissionais versus Tempo de Serviço para Aposentadoria.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Domínio: D2. Governança	Entre grupos	4,645	3	1,548	2,849	0,038*
	Intra grupos	170,080	313	0,543		
	Total	174,725	316			
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	6,480	3	2,160	3,019	0,030*
	Intra grupos	223,923	313	0,715		
	Total	230,403	316			
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	113,438	3	37,813	3,083	0,028*
	Intra grupos	3839,054	313	12,265		
	Total	3952,492	316			

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

A Tabela 33 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 34, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências de acordo com o tempo de serviço para a aposentadoria.

É possível fazer as seguintes observações, a partir dos resultados encontrados:

✓ EPPGGs cujo tempo de serviço para a aposentadoria é de 0 a 5 anos demonstraram maior domínio (maior média) das competências de Governança e Gestão de Equipes em relação aos EPPGGs cujo tempo de serviço para a aposentadoria é de 20 a 32 anos.

✓ EPPGGs cujo tempo de serviço para a aposentadoria é de 6 a 13 anos apresentaram menor necessidade de capacitação (menor média) nas competências de Gestão de Equipes se comparados com os EPPGGs cujo tempo para aposentadoria é de 20 a 32 anos.

De modo geral, pode-se dizer que os EPPGGs, para os quais o tempo de serviço para a aposentadoria é menor, mostraram maior domínio nas competências de Governança e de Gestão de Equipes, e menor necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes, quando comparados àqueles cujo tempo de serviço para aposentadoria é de 20 a 32 anos.

Tabela 33: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO PARA APOSENTADORIA		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Domínio: D2. Governança	0 a 5 anos	20 a 32 anos	0,343*	0,121	0,025*	0,031	0,656
Domínio: D6. Gestão de Equipes	0 a 5 anos	20 a 32 anos	0,358	0,139	0,050*	0,000	0,716
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	6 a 13 anos	20 a 32 anos	-1,591*	0,583	0,034*	-3,096	-0,086

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 34: 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: D2. Governança	0 a 5 anos	82	3,64	0,76	1,50	5,00
	6 a 13 anos	77	3,45	0,80	1,50	5,00
	14 a 19 anos	90	3,53	0,67	1,83	5,00
	20 a 32 anos	68	3,30	0,72	1,67	4,83
	Total	317	3,49	0,74	1,50	5,00
Domínio: D6. Gestão de Equipes	0 a 5 anos	82	3,81	0,82	1,57	5,00
	6 a 13 anos	77	3,80	0,83	1,29	5,00
	14 a 19 anos	90	3,61	0,84	1,57	5,00
	20 a 32 anos	68	3,45	0,90	1,29	5,00
	Total	317	3,68	0,85	1,29	5,00
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	0 a 5 anos	82	5,04	3,46	0,00	14,00
	6 a 13 anos	77	4,86	3,47	0,00	18,57
	14 a 19 anos	90	5,69	3,36	0,00	14,86
	20 a 32 anos	68	6,45	3,77	0,00	16,29
	Total	317	5,49	3,54	0,00	18,57

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 33 a 35, as diferenças significativas existentes entre o tempo de serviço para a aposentadoria e as competências profissionais.

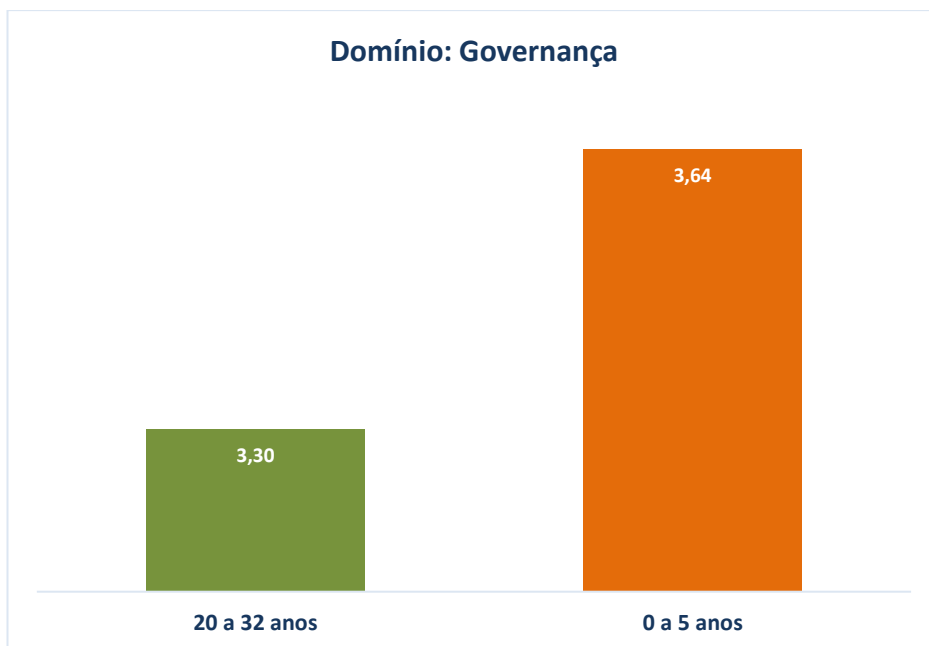


Gráfico 33: Domínio da dimensão Governança em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.

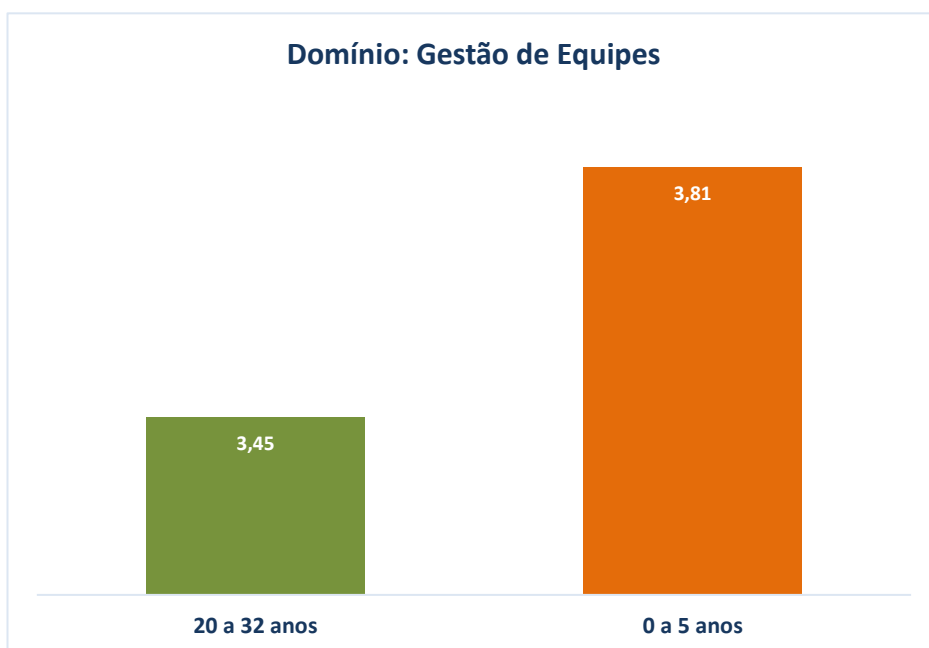


Gráfico 34: Domínio da dimensão Gestão de Equipe em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.

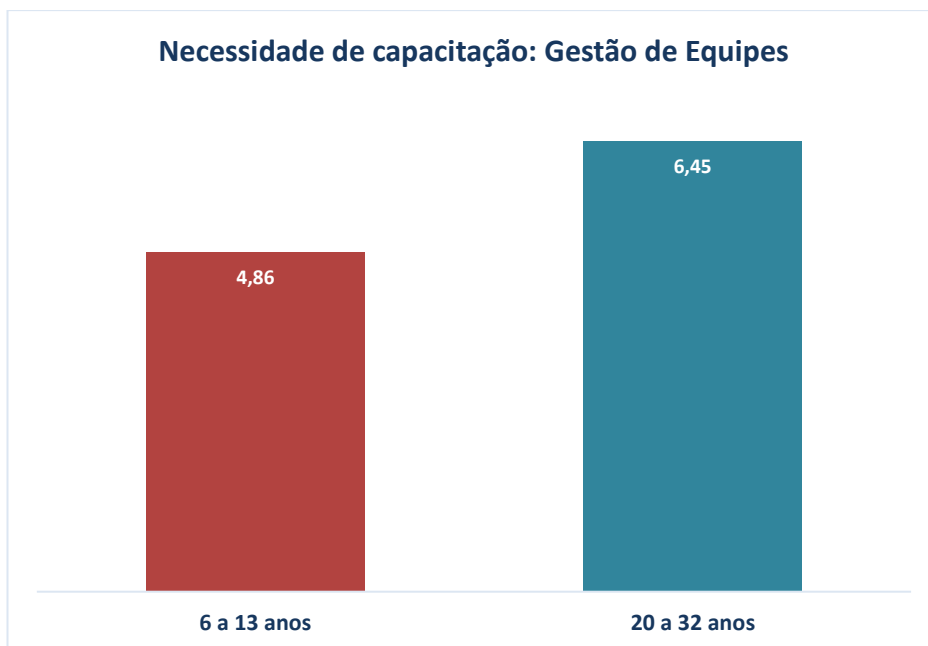


Gráfico 35: Necessidade de capacitação da dimensão Gestão de Equipes em função do Tempo de Serviço para Aposentadoria.

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

Com o objetivo de verificar a presença de diferenças significativas entre o Órgão ou Entidade de alocação dos EPPGGs e as competências profissionais, foi realizada a análise ANOVA. Para isso, foram considerados somente os quatro Órgãos ou Entidades com maior número de participantes, a saber: Ministério da Economia; Ministério da Cidadania; Presidência da República, que incluiu a Casa Civil, a Secretaria do Governo e a Secretaria Geral; Ministério da Justiça e Segurança Pública.

A Tabela 35 mostra as diferenças significativas que foram identificadas. Observa-se diferença significativa entre o Órgão ou Entidade em que os EPPGGs estão alocados e: a) a frequência e o domínio das competências de Governança; e b) a necessidade de capacitação nas competências de Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental e Gestão de Equipes.

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 adequado para analisar as diferenças entre o Órgão ou Entidade de alocação e: a) a frequência e o domínio das

competências de Governança; e b) a necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica e Gestão Governamental. Já a diferença entre o Órgão ou Entidade de alocação e a necessidade de capacitação das competências de Governança e Gestão de Equipes foi analisada por meio do teste de Dunnett, pelo fato de os grupos não apresentarem variâncias iguais ($p < 0,05$).

Tabela 35: Competências Profissionais versus Órgão ou Entidade de alocação.

DIMENSÃO	ÓRGÃO OU ENTIDADE	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Frequência: D2. Governança	Entre grupos	6,078	3	2,026	3,108	0,027*
	Intra grupos	134,953	207	0,652		
	Total	141,031	210			
Domínio: D2. Governança	Entre grupos	5,040	3	1,680	3,209	0,024*
	Intra grupos	108,378	207	0,524		
	Total	113,418	210			
Necessidade de capacitação: D2. Governança	Entre grupos	136,070	3	45,357	4,721	0,003*
	Intra grupos	1988,553	207	9,607		
	Total	2124,623	210			
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	Entre grupos	65,253	3	21,751	2,991	0,032*
	Intra grupos	1505,505	207	7,273		
	Total	1570,758	210			
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Entre grupos	96,900	3	32,300	3,337	0,020*
	Intra grupos	2003,364	207	9,678		
	Total	2100,263	210			
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	116,099	3	38,700	3,189	0,025*
	Intra grupos	2512,319	207	12,137		
	Total	2628,419	210			

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

As Tabelas 36 e 37 apresentam os testes *post hoc* Tukey e Dunnett, respectivamente, com as especificações das diferenças existentes entre o Órgão ou Entidade de alocação e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Abaixo, a Tabela 38 contém as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências de acordo com o Órgão ou Entidade de alocação atual.

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

✓ Os EPPGs que estão alocados no Ministério da Justiça e Segurança Pública apresentaram médias menores na frequência e no domínio das competências de Governança em relação aos alocados na Presidência da República.

✓ Os EPPGs que trabalham no Ministério da Justiça e Segurança Pública apresentaram maiores médias: a) na necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica em relação aos que trabalham no Ministério da Economia; b) na necessidade de capacitação nas competências de Gestão Governamental em relação aos alocados no Ministério da Cidadania, Ministério da Economia e Presidência da República; e c) na necessidade de capacitação das competências de Governança e Gestão de Equipes comparados aos que trabalham na Presidência da República.

De modo geral, pode-se afirmar que os EPPGs que trabalham no Ministério da Justiça e Segurança Pública demonstraram menor frequência de utilização e menor domínio das competências de Governança comparados aos que os que trabalham na Presidência da República. Além disso, apresentaram maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Governança e Gestão de Equipes do que os que trabalham em outros Órgãos ou Entidades.

Tabela 36: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D2. Governança	Ministério da Justiça e Segurança Pública	Presidência da República	-0,601*	0,213	0,026*	-1,151	-0,050
Domínio: D2. Governança	Ministério da Justiça e Segurança Pública	Presidência da República	-0,568*	0,190	0,017*	-1,061	-0,075
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	Ministério da Justiça e Segurança Pública	Ministério da Economia	1,681*	0,576	0,020*	0,189	3,172
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Ministério da Justiça e Segurança Pública	Ministério da Cidadania	2,146*	0,792	0,036*	0,095	4,197
		Ministério da Economia	1,848*	0,664	0,030*	0,127	3,568
		Presidência da República	2,246*	0,819	0,033*	0,125	4,367

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 37: Teste *Post Hoc* de Dunnett.

DIMENSÃO	ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Necessidade de capacitação: D2. Governança	Ministério da Justiça e Segurança Pública	Presidência da República	2,849*	0,816	0,002*	0,935	4,763
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Ministério da Justiça e Segurança Pública	Presidência da República	2,603*	0,917	0,013*	0,452	4,755

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

Tabela 38: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Órgão ou Entidade de Alocação.

DIMENSÃO	ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Frequência: D2. Governança	Ministério da Cidadania	36	3,03	0,85	1,00	4,50
	Ministério da Economia	117	2,86	0,82	1,00	4,50
	Ministério da Justiça e Segurança Pública	27	2,59	0,67	1,50	4,00
	Presidência da República	31	3,19	0,81	1,00	4,83
	Total	211	2,90	0,82	1,00	4,83
Domínio: D2. Governança	Ministério da Cidadania	36	3,52	0,63	2,33	4,67
	Ministério da Economia	117	3,48	0,69	1,67	5,00
	Ministério da Justiça e Segurança Pública	27	3,10	0,88	1,83	4,83
	Presidência da República	31	3,67	0,79	1,50	4,83
	Total	211	3,47	0,73	1,50	5,00
Necessidade de capacitação: D2. Governança	Ministério da Cidadania	36	6,28	2,57	1,67	11,67
	Ministério da Economia	117	6,31	2,86	0,00	15,00
	Ministério da Justiça e Segurança Pública	27	8,50	4,14	0,83	15,33
	Presidência da República	31	5,65	3,48	0,67	17,33
	Total	211	6,49	3,18	0,00	17,33
Necessidade de capacitação: D3. Assessoria Técnica	Ministério da Cidadania	36	4,52	2,45	0,00	10,29
	Ministério da Economia	117	4,37	2,52	0,00	13,86
	Ministério da Justiça e Segurança Pública	27	6,05	3,20	0,00	12,43
	Presidência da República	31	4,35	3,13	0,00	16,57
	Total	211	4,61	2,73	0,00	16,57
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Ministério da Cidadania	36	6,74	2,57	2,00	10,58
	Ministério da Economia	117	7,04	2,99	0,00	14,17
	Ministério da Justiça e Segurança Pública	27	8,89	3,94	2,08	16,25
	Presidência da República	31	6,64	3,32	1,58	19,67
	Total	211	7,17	3,16	0,00	19,67
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Ministério da Cidadania	36	5,78	3,78	0,00	12,86
	Ministério da Economia	117	5,29	3,13	0,00	15,43
	Ministério da Justiça e Segurança Pública	27	7,32	4,30	0,00	14,00
	Presidência da República	31	4,71	3,62	0,00	13,71
	Total	211	5,55	3,54	0,00	15,43

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 36 a 41, as diferenças significativas existentes entre o Órgão ou Entidade de alocação e as competências profissionais.

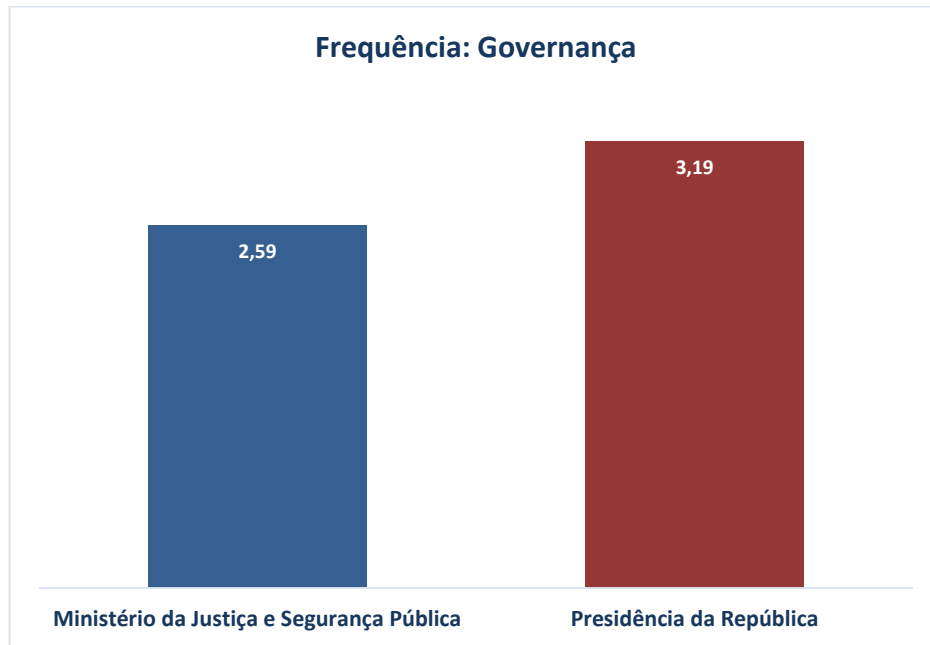


Gráfico 36: Frequência das competências de Governança em função do Órgão ou Entidade de alocação.

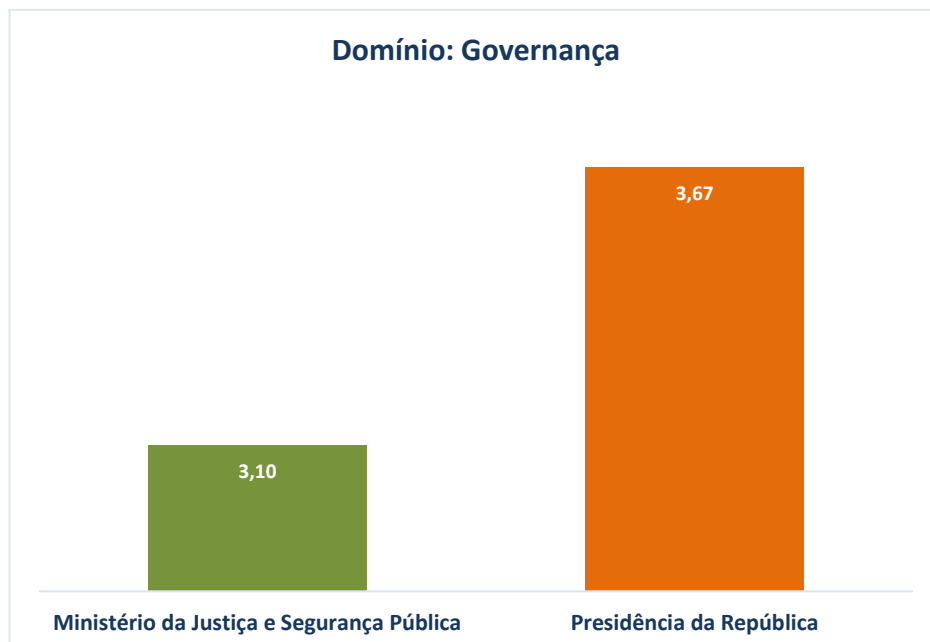


Gráfico 37: Domínio das competências de Governança em função do Órgão ou Entidade de alocação.

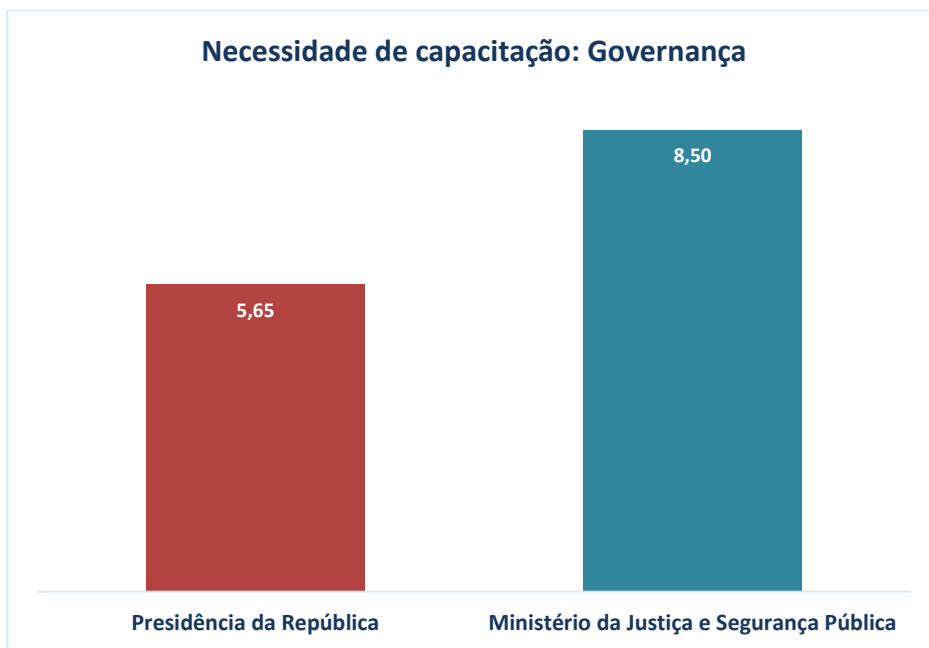


Gráfico 38: Necessidade de capacitação das competências de Governança em função do Órgão ou Entidade de alocação.

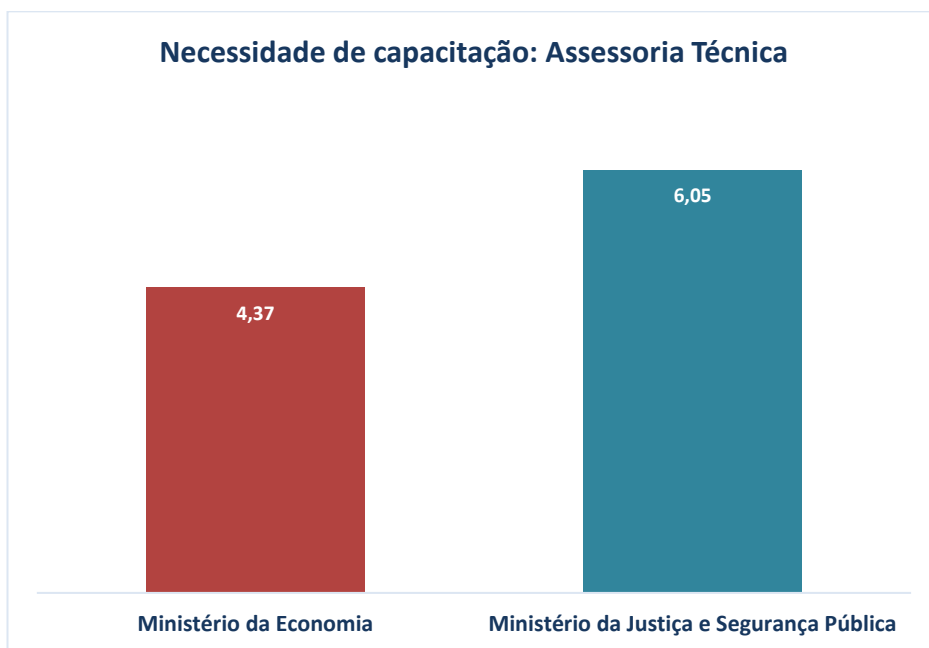


Gráfico 39: Necessidade de capacitação das competências de Assessoria Técnica em função do Órgão ou Entidade de alocação.

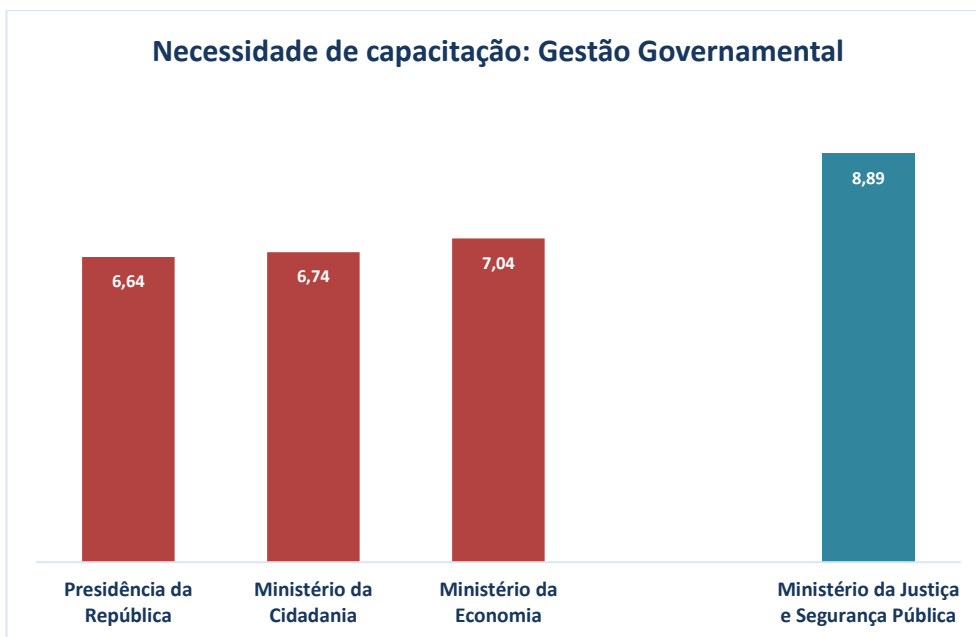


Gráfico 40: Necessidade de capacitação das competências de Gestão Governamental em função do Órgão ou Entidade de alocação.

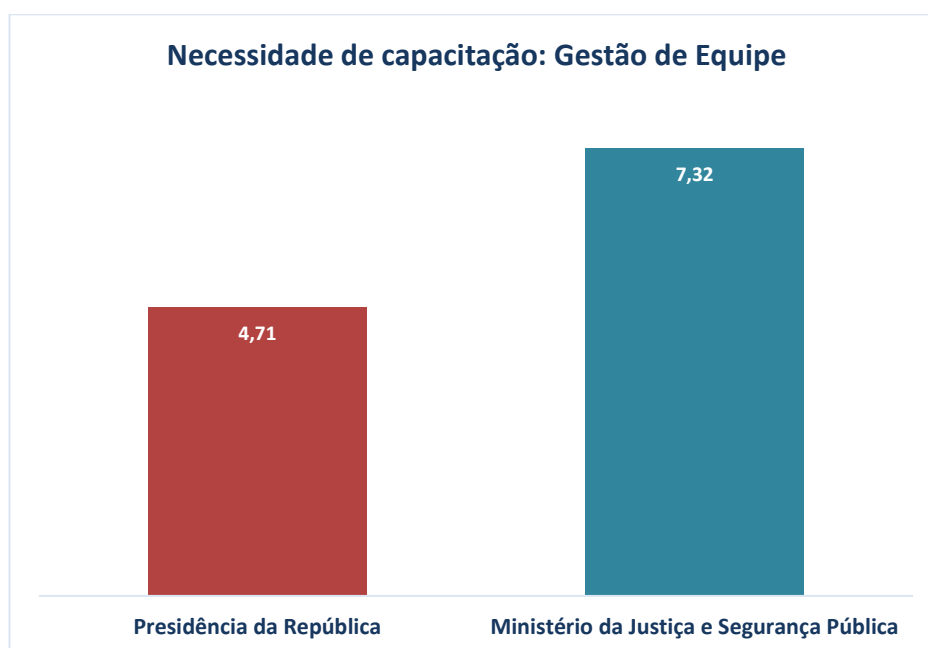


Gráfico 41: Necessidade de capacitação das competências de Gestão de Equipes em função do Órgão ou Entidade de alocação.

5.8.9. 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/Esfere de alocação e as competências profissionais, visto que 96,6%

dos EPPGGs, que participaram da pesquisa, estão lotados no Poder Executivo Federal, sendo que os Poderes (Legislativo Federal, Executivo Estadual/Municipal, Órgãos independentes e Judiciário Federal) não possuem nem 5% de representantes.

5.8.10. COMPARAÇÕES ENTRE A UNIDADE FEDERATIVA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A Tabela 39 contém as diferenças significativas entre a Unidade Federativa de lotação e as competências profissionais, identificadas a partir da análise do teste *t* de *Student*. Como o número de participantes lotados em cada um dos Estados era pequeno se comparado com o Distrito Federal, optou-se por juntá-los em um único grupo. Assim, ficaram dois grupos a serem analisados: Distrito Federal com 262 EPPGGs e demais Estados com 61 participantes.

Nota-se que os EPPGGs lotados no Distrito Federal mostraram, em relação aos lotados nos demais estados da Federação, diferenças significativas quanto às competências de Gestão de Equipes, a saber: as utilizam com menor frequência (menores médias); possuem menor domínio (menores médias) dessas competências e maior necessidade de capacitação (maiores médias).

Tabela 39: Competências Profissionais versus Unidade Federativa.

DIMENSÃO	UNIDADE FEDERATIVA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Distrito Federal	262	2,95	1,12	0,645	-2,740	0,006*	-0,432	-0,743	-0,122
	Demais estados	61	3,38	1,04						
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Distrito Federal	262	3,64	0,86	1,523	-2,023	0,044*	-0,245	-0,483	-0,007
	Demais estados	61	3,89	0,79						
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Distrito Federal	262	5,63	3,62	1,201	2,021	0,044*	1,015	0,027	2,004
	Demais estados	61	4,61	3,13						

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

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

Para averiguar a existência de diferença significativa entre o tipo de movimentação dos EPPGs e as competências profissionais, foi realizada a análise ANOVA. Como os resultados dessa análise não mostraram diferenças entre as competências e os seguintes tipos de movimentação: Afastado, Licença e Trânsito no ME; optou-se por fazer a análise ANOVA com somente três tipos: Cedido, em Exercício Descentralizado e Requisitado. A Tabela 40 aponta que as foram obtidas diferenças significativas entre o tipo de movimentação dos EPPGs e a frequência das competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança.

Tabela 40: Competências Profissionais versus Tipo de Movimentação

DIMENSÃO	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Frequência: D2. Governança	Entre grupos	5,920	2	2,960	4,398	0,013*
	Intra grupos	202,589	301	0,673		
	Total	208,509	303			
Frequência: D4. Gestão Governamental	Entre grupos	7,495	2	3,747	5,392	0,005*
	Intra grupos	209,184	301	0,695		
	Total	216,678	303			
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	24,988	2	12,494	10,474	0,000**
	Intra grupos	359,059	301	1,193		
	Total	384,047	303			
Frequência: D7. Liderança	Entre grupos	5,820	2	2,910	5,550	0,004*
	Intra grupos	157,836	301	0,524		
	Total	163,656	303			

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

O resultado do teste de homogeneidade de variância entre grupos (Levene) indicou o uso do teste de comparações múltiplas de Tukey ($p > 0,05$) para melhor compreender as diferenças encontradas entre as médias. Abaixo da Tabela 41 – Teste *Post Hoc* de Tukey – é apresentada a Tabela 42 com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências conforme com o tipo de movimentação.

A partir das Tabelas 41 e 42, é possível observar que os EPPGs cedidos mostraram maior frequência de utilização nas competências de Governança do que os em exercício descentralizado, como também mostraram maior frequência de utilização das competências

de Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança em relação aos EPPGGs em exercício descentralizado e em requisição.

De modo geral, pode-se afirmar que os EPPGGs cedidos utilizam mais a maior parte das competências profissionais do que os que estão em exercício descentralizado e em requisição.

Tabela 41: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%		
					INFERIOR	SUPERIOR	
Frequência: D2. Governança	Cedido	Exercício descentralizado	0,366*	0,129	0,013*	0,063	0,670
Frequência: D4. Gestão Governamental	Cedido	Exercício descentralizado	0,365*	0,131	0,015*	0,057	0,673
		Requisição	0,644*	0,225	0,013*	0,114	1,175
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Cedido	Exercício descentralizado	0,709**	0,171	0,000**	0,305	1,113
		Requisição	1,096*	0,295	0,001*	0,400	1,791
Frequência: D7. Liderança	Cedido	Exercício descentralizado	0,293*	0,114	0,028*	0,026	0,561
		Requisição	0,605*	0,196	0,006*	0,144	1,066

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 42: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Tipo de Movimentação.

DIMENSÃO	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Frequência: D2. Governança	Cedido	49	3,28	0,73	1,67	4,67
	Exercício descentralizado	236	2,92	0,84	1,00	4,83
	Requisição	19	2,82	0,74	1,33	4,83
	Total	304	2,97	0,83	1,00	4,83
Frequência: D4. Gestão Governamental	Cedido	49	3,09	0,76	1,58	4,75
	Exercício descentralizado	236	2,73	0,85	1,00	4,92
	Requisição	19	2,45	0,86	1,00	4,00
	Total	304	2,77	0,85	1,00	4,92
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Cedido	49	3,59	0,94	1,00	5,00
	Exercício descentralizado	236	2,88	1,12	1,00	5,00
	Requisição	19	2,50	1,07	1,00	4,71
	Total	304	2,97	1,13	1,00	5,00
Frequência: D7. Liderança	Cedido	49	4,16	0,60	2,75	5,00
	Exercício descentralizado	236	3,87	0,74	1,33	5,00
	Requisição	19	3,56	0,83	1,83	5,00
	Total	304	3,90	0,73	1,33	5,00

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 42 a 45, as diferenças significativas existentes entre o tipo de movimentação e as competências profissionais.

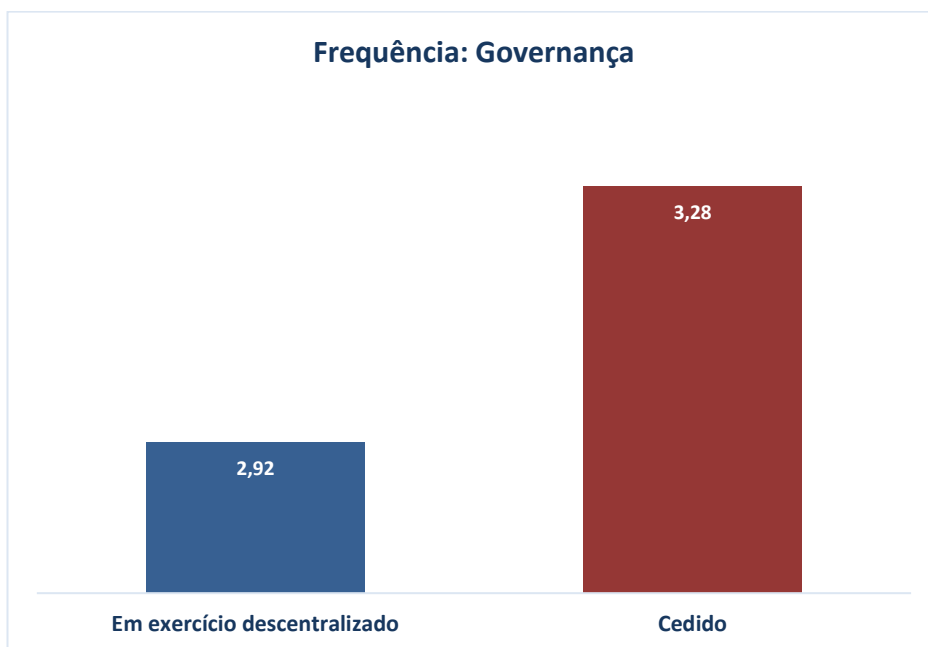


Gráfico 42: Frequência das competências de Governança em função do Tipo de Movimentação.

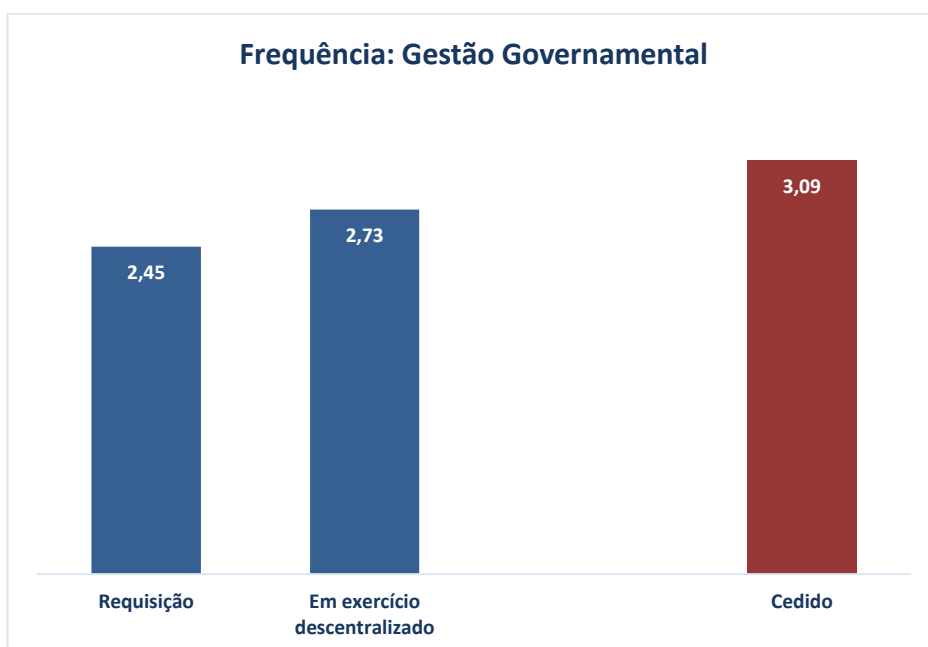


Gráfico 43: Frequência das competências de Gestão Governamental em função do Tipo de Movimentação.

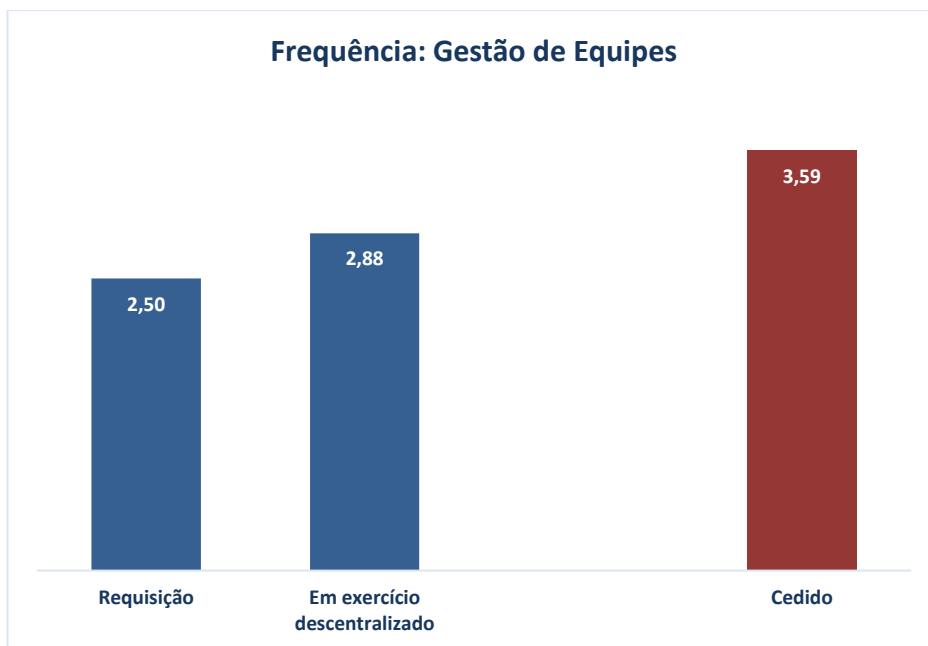


Gráfico 44: Frequência das competências de Gestão de Equipes em função do Tipo de Movimentação.

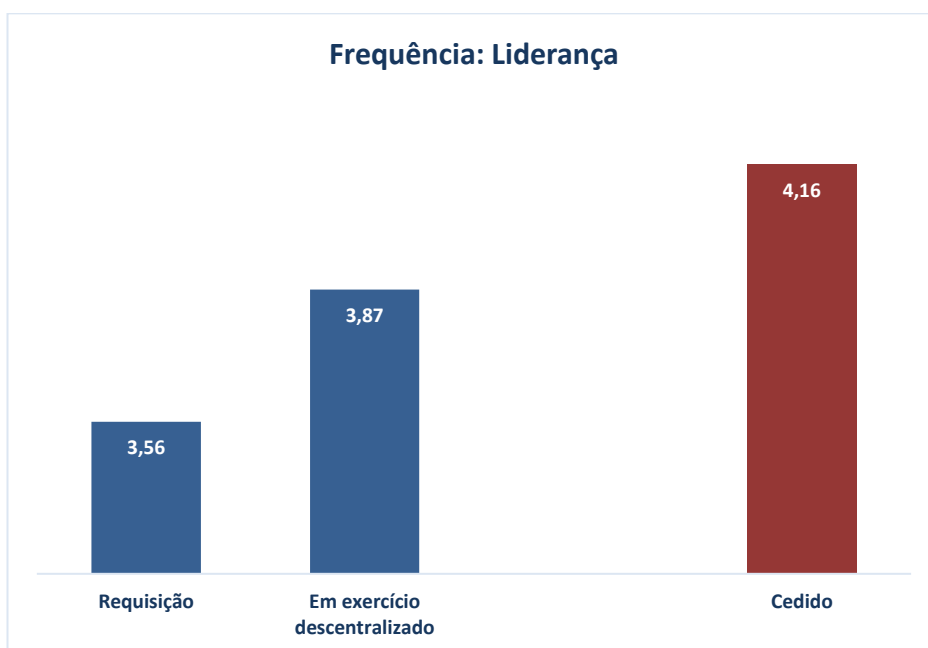


Gráfico 45: Frequência das competências de Liderança em função do Tipo de Movimentação.

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

A Tabela 43 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. Nota-se que os EPPGGs que exercem cargo ou função

comissionada utilizam com maior frequência (maiores médias) as competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança comparados aos que não exercem DAS.

Tabela 43: 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: D2. Governança	Não	201	2,90	0,82	0,025	-2,351	0,019*	-0,217	-0,399	-0,036
	Sim	127	3,12	0,81						
Frequência: D4. Gestão Governamental	Não	201	2,71	0,88	2,060	-2,545	0,011*	-0,242	-0,430	-,055
	Sim	127	2,95	0,78						
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	201	2,89	1,17	4,345	-3,067	0,002*	-0,374	-0,614	-0,134
	Sim	127	3,26	1,01						
Frequência: D7. Liderança	Não	201	3,84	0,77	4,172	-2,524	0,012*	-0,197	-0,351	-0,043
	Sim	127	4,03	0,63						

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 para as frequências Gestão de Equipes e Liderança ($p < 0,05$).

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

A fim de examinar a existência de diferença significativa entre o nível de função ou cargo comissionado e as competências profissionais, foi realizada a análise ANOVA. Em um dos tipos, o NES (Secretário-Executivo ou Presidente de Autarquia), havia apenas um EPPGG como representante, por isso optou-se por retirá-lo para viabilizar a análise.

A Tabela 44 aponta diferenças significativas entre o nível de DAS e a frequência das competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança.

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 adequado para analisar as diferenças entre o nível de DAS e a frequência das competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes. Já a diferença entre o nível de DAS e a frequência das competências de Governança e Liderança foi analisada por meio do teste de Dunnett, pelo fato de os grupos não apresentarem variâncias iguais ($p < 0,05$).

Tabela 44: Competências Profissionais versus Nível de Função ou Cargo comissionado.

DIMENSÃO	NÍVEL DE DAS	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Frequência: D2. Governança	Entre grupos	7,668	5	1,534	2,475	0,036*
	Intra grupos	71,863	116	0,620		
	Total	79,531	121			
Frequência: D4. Gestão Governamental	Entre grupos	9,070	5	1,814	3,406	0,007*
	Intra grupos	61,778	116	0,533		
	Total	70,848	121			
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Entre grupos	16,020	5	3,204	3,470	0,006*
	Intra grupos	107,112	116	0,923		
	Total	123,132	121			
Frequência: D7. Liderança	Entre grupos	5,069	5	1,014	2,646	0,026*
	Intra grupos	44,433	116	0,383		
	Total	49,501	121			

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

As Tabelas 45 e 46 mostram os testes *post hoc* Tukey e Dunnett, respectivamente, com as especificações das diferenças existentes entre o nível de DAS e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Abaixo, a Tabela 47 contém 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 EPPGs que têm DAS 1 (Chefe de Serviço) apresentaram menor frequência de utilização (menores médias) das competências de Gestão Governamental do que os que têm DAS 4 (Coordenador Geral, Gerente de Projeto), bem como mostraram utilizar com menor frequência as competências de Governança em relação aos com DAS 6 (Secretário).

✓ Os EPPGs com DAS 2 (Assistente, Chefe de Divisão) demonstraram usar com menor frequência (menores médias) as competências de Gestão de Equipes em relação aos que exercem DAS 3 (Coordenador, Assessor) e DAS 6 (Secretário). Além disso, apresentaram menor frequência de utilização das competências de Liderança do que os com DAS 6.

De forma geral, pode-se dizer que os EPPGs com DAS maiores (de 3 em diante) utilizam com maior frequência as competências profissionais do que os possuem DAS menores (1 e 2).

Tabela 45: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	NÍVEL DE DAS		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D4. Gestão Governamental	DAS 1	DAS 4	-0,910*	0,305	0,040*	-1,795	-0,025
Frequência: D6. Gestão de Equipes	DAS 2	DAS 3	-0,819*	0,274	0,039*	-1,613	-0,026
		DAS 6	-1,317*	0,453	0,049*	-2,630	-0,005

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 46: Teste *Post Hoc* de Dunnett.

DIMENSÃO	NÍVEL DE DAS		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
						INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D2. Governança	DAS 1	DAS 6	-1,171*	0,438	0,027*	-2,236	-0,105
Frequência: D7. Liderança	DAS 2	DAS 6	-0,810*	0,292	0,021*	-1,520	-0,100

Nota: Sig. (Significância) = ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; o teste de Homogeneidade de Levene indicou que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

Tabela 47: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Nível de Função ou Cargo comissionado.

DIMENSÃO	NÍVEL DE DAS	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Frequência: D2. Governança	DAS 1	7	2,36	1,01	1,50	4,33
	DAS 2	18	2,86	0,91	1,00	4,33
	DAS 3	39	3,12	0,84	1,67	4,67
	DAS 4	31	3,32	0,54	2,50	4,67
	DAS 5	21	3,21	0,78	1,83	4,50
	DAS 6	6	3,53	0,87	2,17	4,50
	Total		122	3,12	0,81	1,00
Frequência: D4. Gestão Governamental	DAS 1	7	2,24	0,71	1,42	3,42
	DAS 2	18	2,56	0,75	1,25	4,17
	DAS 3	39	3,09	0,73	1,33	4,50
	DAS 4	31	3,15	0,72	1,50	4,58
	DAS 5	21	3,04	0,71	1,58	4,00
	DAS 6	6	3,29	0,80	2,08	4,17
	Total		122	2,98	0,77	1,25
Frequência: D6. Gestão de Equipes	DAS 1	7	2,61	0,91	1,71	4,00
	DAS 2	18	2,59	1,01	1,00	4,29
	DAS 3	39	3,41	0,92	1,29	5,00
	DAS 4	31	3,41	1,08	1,00	5,00
	DAS 5	21	3,48	0,88	1,71	5,00
	DAS 6	6	3,90	0,62	3,14	4,71
	Total		122	3,28	1,01	1,00

Frequência: D7. Liderança	DAS 1	7	3,81	0,38	3,42	4,33
	DAS 2	18	3,62	0,84	2,25	4,83
	DAS 3	39	4,12	0,56	2,50	5,00
	DAS 4	31	4,06	0,62	2,67	5,00
	DAS 5	21	4,17	0,59	3,00	4,92
	DAS 6	6	4,43	0,43	3,67	4,92
	Total	122	4,04	0,64	2,25	5,00

Nota: N (Número de respostas válidas).

Os Gráficos 46 a 49 ilustram os resultados apresentados acima, ou seja, as diferenças significativas existentes entre o nível de função ou cargo comissionado e as competências profissionais.

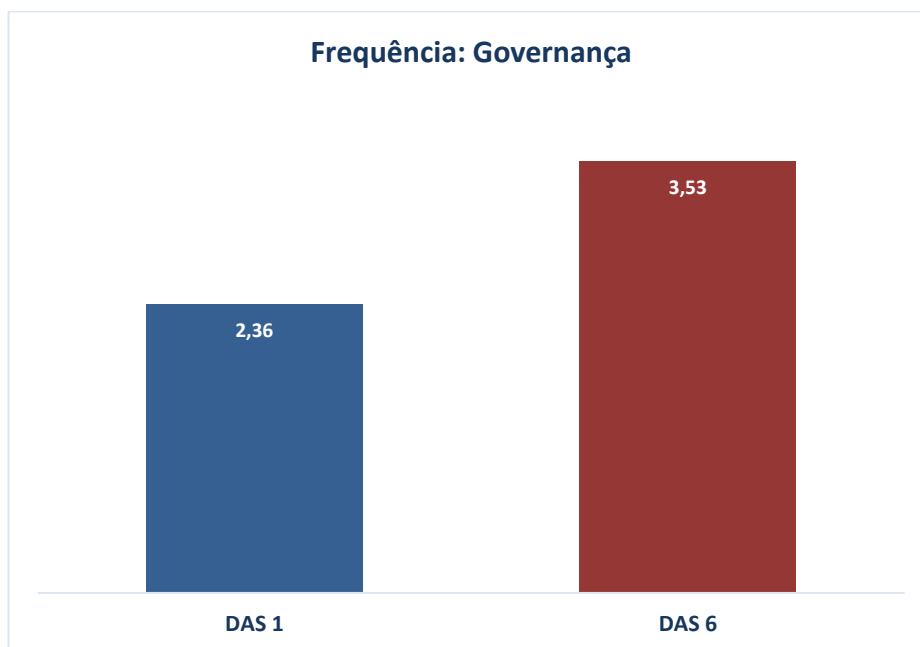


Gráfico 46: Frequência das competências de Governança em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.

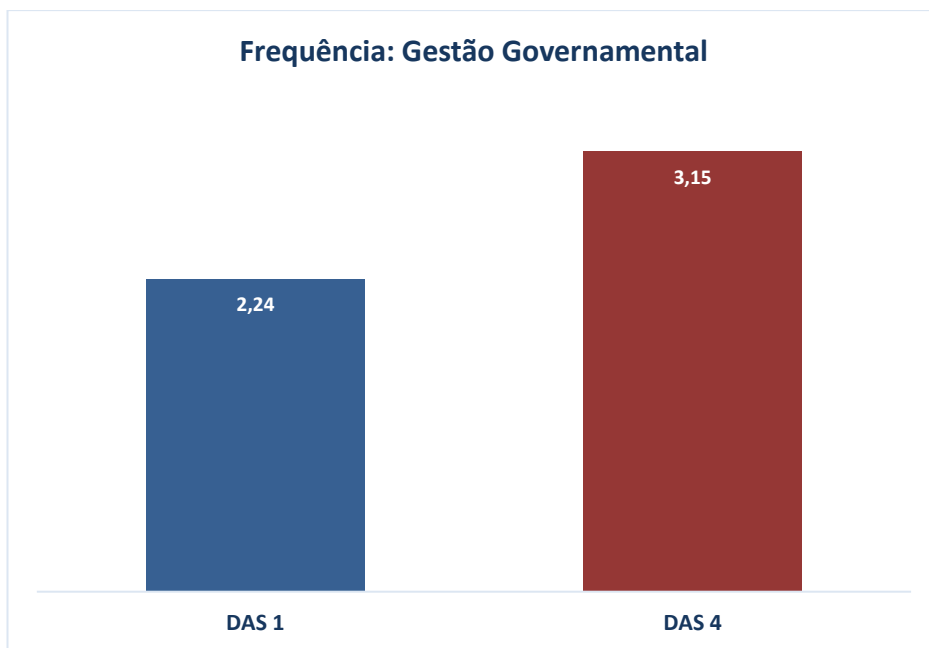


Gráfico 47: Frequência das competências de Gestão Governamental em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.

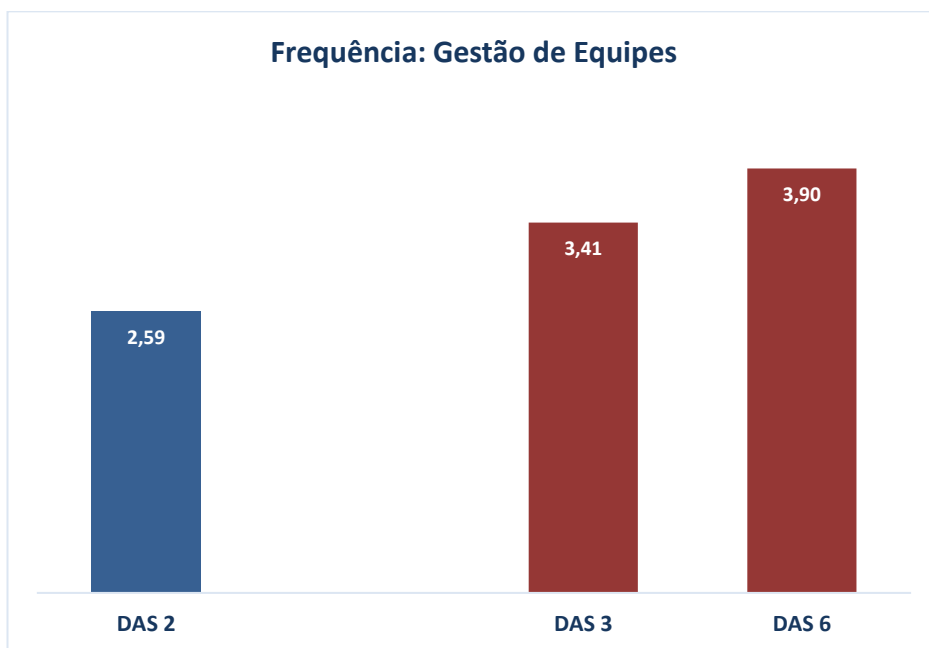


Gráfico 48: Frequência das competências de Gestão de Equipes em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.

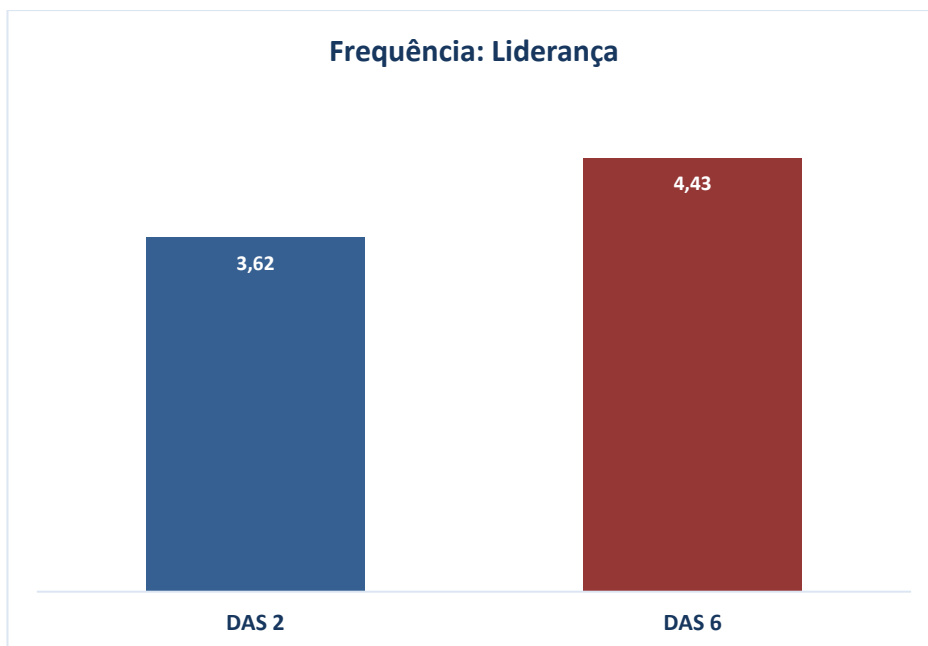


Gráfico 49: Frequência das competências de Liderança em função do Nível de Função ou Cargo comissionado.

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

A Tabela 48 apresenta os resultados significativos da análise ANOVA, realizada para verificar a presença de diferenças significativas entre o tempo de serviço na função ou cargo comissionado e as competências profissionais. Observa-se a presença de diferenças significativas entre o tempo de serviço na função ou cargo comissionado e os seguintes grupos de competências: a) importância das competências de Governança; e b) domínio e necessidade de capacitação das competências de Inovação.

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 48: Competências Profissionais versus Tempo de Serviço no DAS

DIMENSÃO	TIPO DE SERVIÇO NO DAS	SOMA QUADRÁTICA	GRAUS DE LIBERDADE	MÉDIA QUADRÁTICA	F	SIG.
Importância: D2. Governança	Entre grupos	1,712	2	0,856	3,787	0,025*
	Intra grupos	28,030	124	0,226		
	Total	29,742	126			
Domínio: D5. Inovação	Entre grupos	4,169	2	2,085	3,124	0,047*
	Intra grupos	82,739	124	0,667		
	Total	86,909	126			
Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Entre grupos	85,892	2	42,946	3,161	0,046*
	Intra grupos	1684,798	124	13,587		
	Total	1770,690	126			

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

A Tabela 49 mostra o teste *post hoc* Tukey, com as especificações das diferenças existentes entre o tempo de serviço na função ou cargo comissionado e as competências profissionais que foram significativas no resultado da ANOVA. Logo abaixo, está a Tabela 50, com as descritivas (médias e desvios padrões) dessas competências em relação ao tempo de serviço na função ou cargo comissionado.

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que os EPPGGs que estão exercendo o DAS há um ano: a) atribuíram menor importância (menores médias) às competências de Governança do que os que estão exercendo o DAS entre dois a 12 anos; e b) demonstraram maior domínio das competências de Inovação e menor necessidade de capacitação nessas competências se comparados aos que estão de 2 a 12 anos no mesmo DAS.

Tabela 49: Teste *Post Hoc* de Tukey.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO NO DAS		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
	1 ano	2 a 12 anos				INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D2. Governança	1 ano	2 a 12 anos	-0,409*	0,150	0,020*	-0,764	-0,053
Domínio: D5. Inovação	1 ano	2 a 12 anos	0,643*	0,257	0,036*	0,033	1,253
Necessidade de capacitação: D5. Inovação	1 ano	2 a 12 anos	-2,914*	1,161	0,035*	-5,668	-0,160

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 50: Descritivas das Competências Profissionais em relação ao Tempo de Serviço na função ou cargo comissionado.

DIMENSÃO	TEMPO DE SERVIÇO NO DAS	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Importância: D2. Governança	Menos de 1 ano	77	4,39	0,46	3,33	5,00
	1 ano	36	4,31	0,52	3,17	5,00
	De 2 a 12 anos	14	4,71	0,44	3,83	5,00
	Total	127	4,40	0,49	3,17	5,00
Domínio: D5. Inovação	Menos de 1 ano	77	3,43	0,80	1,40	5,00
	1 ano	36	3,60	0,75	1,60	5,00
	De 2 a 12 anos	14	2,96	1,07	1,00	4,40
	Total	127	3,43	0,83	1,00	5,00
Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Menos de 1 ano	77	6,72	3,68	0,00	18,00
	1 ano	36	6,00	3,40	0,00	17,00
	De 2 a 12 anos	14	8,91	4,37	2,60	17,60
	Total	127	6,76	3,75	0,00	18,00

Nota: N (Número de respostas válidas).

Para melhor compreensão dos resultados apresentados acima, optou-se por ilustrar, por meio dos Gráficos 50 a 52, as diferenças significativas existentes entre o tempo de serviço na função ou cargo comissionado e as competências profissionais.

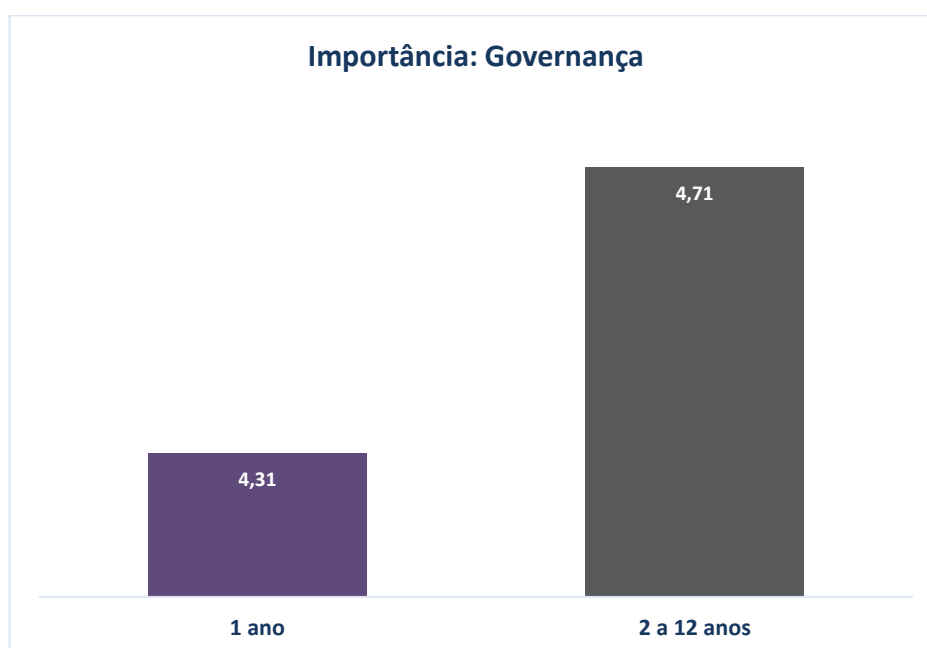


Gráfico 50: Importância das competências de Governança em função do Tempo de Serviço na Função ou Cargo comissionado.

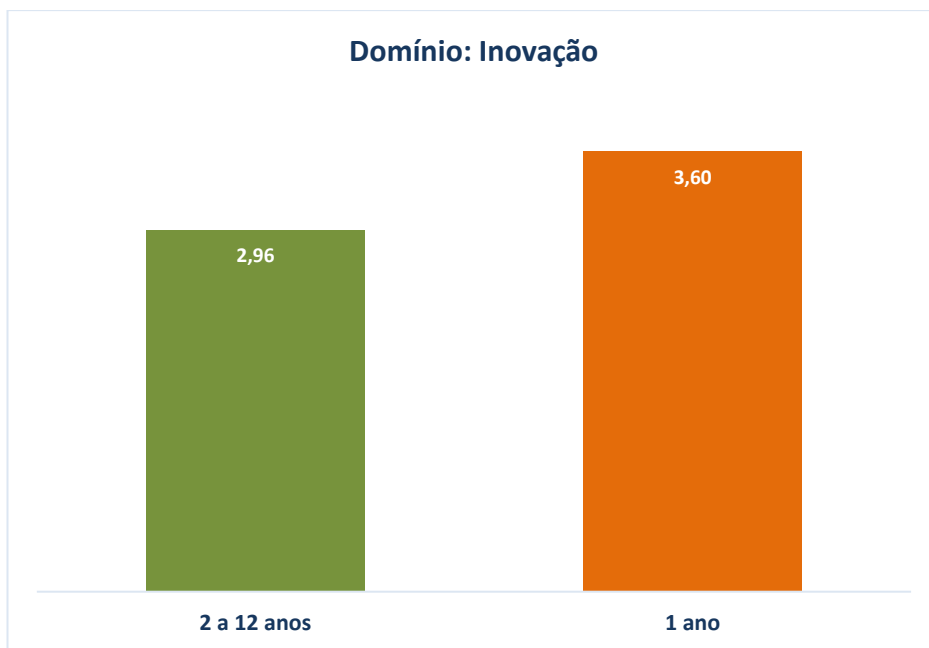


Gráfico 51: Domínio das competências de Inovação em função do Tempo de Serviço na Função ou Cargo comissionado.

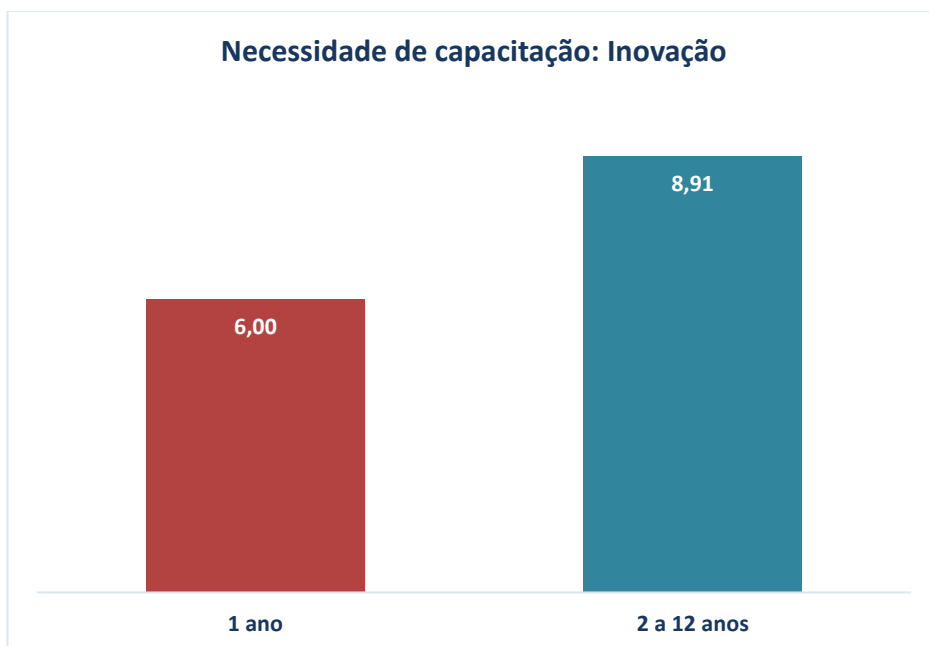


Gráfico 52: Necessidade de capacitação das competências de Inovação em função do Tempo de Serviço na Função ou Cargo comissionado.

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

A fim de compreender as relações existentes entre as áreas de atuação dos EPPGGs, 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: Políticas Públicas; Assessoramento de Dirigentes; Aperfeiçoamento da Gestão Pública; Planejamento Estratégico e Setorial; e Gestão de Projetos. Os resultados obtidos indicaram que não existem diferenças significativas entre as competências profissionais e as áreas de Assessoramento de dirigentes e de Aperfeiçoamento da Gestão Pública. Já os resultados significativos estão apresentados nas Tabelas 51, 52 e 53.

É possível observar, na Tabela 51, que os EPPGGs que atuam na área de Políticas Públicas, se comparados aos que não atuam nessa área, demonstraram: a) maior domínio e menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas; b) maior necessidade de capacitação nas competências de Inovação.

Tabela 51: 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
Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	60	3,64	0,67	2,110	-2,296	0,023*	-0,211	-0,391	-0,030
	Sim	152	3,85	0,57						
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	Não	60	6,22	3,07	1,352	2,196	0,029*	0,922	0,094	1,750
	Sim	152	5,30	2,62						
Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	60	7,44	4,10	1,129	2,224	0,027*	1,231	0,140	2,323
	Sim	152	6,21	3,43						

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 partir dos resultados apresentados na Tabela 52, nota-se que os EPPGGs que atuam na área de Planejamento Estratégico e Setorial, em relação aos que não atuam nessa área, apresentaram: a) maior frequência de utilização das competências de Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança; b) maior domínio das competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental, Inovação e Gestão de Equipes;

e c) menor necessidade de capacitação nas competências de Gestão Governamental, Inovação e Gestão de Equipes.

Tabela 52: Competências Profissionais versus área de atuação Planejamento Estratégico e Setorial.

DIMENSÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SETORIAL	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%																																																																																																																																																
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR																																																																																																																																															
Frequência: D4. Gestão Governamental	Não	138	2,70	0,82	0,221	-2,914	0,004*	-0,340	-0,570	-0,110																																																																																																																																															
	Sim	74	3,04	0,79							Frequência: D5. Inovação	Não	138	3,02	0,95	1,989	-2,245	0,026*	-0,295	-0,554	-0,036	Sim	74	3,31	0,84	Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	138	2,84	1,13	0,967	-2,858	0,005*	-0,457	-0,772	-0,142	Sim	74	3,30	1,06	Frequência: D7. Liderança	Não	138	3,87	0,73	1,650	-2,225	0,027*	-0,223	-0,421	-0,025	Sim	74	4,09	0,63	Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	138	3,73	0,65	5,514	-2,161	0,032*	-0,175	-0,335	-0,015	Sim	74	3,90	0,51	Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	138	3,17	0,72	2,976	-4,054	0,000**	-0,402	-0,598	-0,207	Sim	74	3,58	0,63	Domínio: D5. Inovação	Não	138	3,39	0,88	3,122	-2,124	0,035*	-0,257	-0,496	-0,018	Sim	74	3,65	0,76	Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165	Sim	74	3,94	0,73	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*
Frequência: D5. Inovação	Não	138	3,02	0,95	1,989	-2,245	0,026*	-0,295	-0,554	-0,036																																																																																																																																															
	Sim	74	3,31	0,84							Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	138	2,84	1,13	0,967	-2,858	0,005*	-0,457	-0,772	-0,142	Sim	74	3,30	1,06	Frequência: D7. Liderança	Não	138	3,87	0,73	1,650	-2,225	0,027*	-0,223	-0,421	-0,025	Sim	74	4,09	0,63	Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	138	3,73	0,65	5,514	-2,161	0,032*	-0,175	-0,335	-0,015	Sim	74	3,90	0,51	Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	138	3,17	0,72	2,976	-4,054	0,000**	-0,402	-0,598	-0,207	Sim	74	3,58	0,63	Domínio: D5. Inovação	Não	138	3,39	0,88	3,122	-2,124	0,035*	-0,257	-0,496	-0,018	Sim	74	3,65	0,76	Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165	Sim	74	3,94	0,73	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07								
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	138	2,84	1,13	0,967	-2,858	0,005*	-0,457	-0,772	-0,142																																																																																																																																															
	Sim	74	3,30	1,06							Frequência: D7. Liderança	Não	138	3,87	0,73	1,650	-2,225	0,027*	-0,223	-0,421	-0,025	Sim	74	4,09	0,63	Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	138	3,73	0,65	5,514	-2,161	0,032*	-0,175	-0,335	-0,015	Sim	74	3,90	0,51	Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	138	3,17	0,72	2,976	-4,054	0,000**	-0,402	-0,598	-0,207	Sim	74	3,58	0,63	Domínio: D5. Inovação	Não	138	3,39	0,88	3,122	-2,124	0,035*	-0,257	-0,496	-0,018	Sim	74	3,65	0,76	Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165	Sim	74	3,94	0,73	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																							
Frequência: D7. Liderança	Não	138	3,87	0,73	1,650	-2,225	0,027*	-0,223	-0,421	-0,025																																																																																																																																															
	Sim	74	4,09	0,63							Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	138	3,73	0,65	5,514	-2,161	0,032*	-0,175	-0,335	-0,015	Sim	74	3,90	0,51	Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	138	3,17	0,72	2,976	-4,054	0,000**	-0,402	-0,598	-0,207	Sim	74	3,58	0,63	Domínio: D5. Inovação	Não	138	3,39	0,88	3,122	-2,124	0,035*	-0,257	-0,496	-0,018	Sim	74	3,65	0,76	Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165	Sim	74	3,94	0,73	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																																						
Domínio: D1. Políticas Públicas	Não	138	3,73	0,65	5,514	-2,161	0,032*	-0,175	-0,335	-0,015																																																																																																																																															
	Sim	74	3,90	0,51							Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	138	3,17	0,72	2,976	-4,054	0,000**	-0,402	-0,598	-0,207	Sim	74	3,58	0,63	Domínio: D5. Inovação	Não	138	3,39	0,88	3,122	-2,124	0,035*	-0,257	-0,496	-0,018	Sim	74	3,65	0,76	Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165	Sim	74	3,94	0,73	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																																																					
Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	138	3,17	0,72	2,976	-4,054	0,000**	-0,402	-0,598	-0,207																																																																																																																																															
	Sim	74	3,58	0,63							Domínio: D5. Inovação	Não	138	3,39	0,88	3,122	-2,124	0,035*	-0,257	-0,496	-0,018	Sim	74	3,65	0,76	Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165	Sim	74	3,94	0,73	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																																																																				
Domínio: D5. Inovação	Não	138	3,39	0,88	3,122	-2,124	0,035*	-0,257	-0,496	-0,018																																																																																																																																															
	Sim	74	3,65	0,76							Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165	Sim	74	3,94	0,73	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																																																																																			
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	138	3,54	0,87	3,697	-3,365	0,001*	-0,398	-0,630	-0,165																																																																																																																																															
	Sim	74	3,94	0,73							Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555	Sim	74	5,95	2,69	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																																																																																																		
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	138	7,67	3,03	3,589	4,101	0,000**	1,726	0,896	2,555																																																																																																																																															
	Sim	74	5,95	2,69							Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168	Sim	74	5,78	3,11	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																																																																																																																	
Necessidade de capacitação: D5. Inovação	Não	138	6,98	3,88	4,456	2,453	0,015*	1,201	0,235	2,168																																																																																																																																															
	Sim	74	5,78	3,11							Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408	Sim	74	4,48	3,07																																																																																																																																
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	138	5,95	3,45	1,906	3,061	0,002*	1,465	0,521	2,408																																																																																																																																															
	Sim	74	4,48	3,07																																																																																																																																																					

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 Políticas Públicas e na necessidade de capacitação das competências de Inovação, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

Observa-se, na Tabela 53, que os EPPGGs que atuam na área de Gestão de Projetos utilizam com maior frequência, possuem maior domínio e apresentam menor necessidade

de capacitação nas competências de Gestão Governamental em relação aos EPPGGs que não atuam nessa área.

Tabela 53: Competências Profissionais versus área de atuação Gestão de Projetos.

DIMENSÃO	GESTÃO DE PROJETOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D4. Gestão Governamental	Não	141	2,73	0,83	0,043	-2,321	0,021*	-0,275	-0,509	-0,041
	Sim	71	3,00	0,79						
Domínio: D4. Gestão Governamental	Não	141	3,23	0,75	5,182	-2,635	0,009*	-0,252	-0,441	-0,063
	Sim	71	3,48	0,61						
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	Não	141	7,45	3,18	5,550	2,801	0,006*	1,135	0,335	1,934
	Sim	71	6,31	2,56						

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 Gestão Governamental e na necessidade de capacitação das competências de Gestão Governamental, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

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

Com objetivo de compreender as relações existentes entre as áreas de conhecimento dos EPPGGs 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 EPPGGs, a saber: Administração Pública; Economia, Investimento e Finanças; Ciências Sociais; Direito; Ciências Humanas; e Desenvolvimento Organizacional. Os resultados obtidos indicaram que as áreas de conhecimento que não apresentaram diferenças significativas em comparação com as competências profissionais foram: Administração Pública; Economia, Investimento e Finanças; e Direito. Os resultados significativos estão apresentados nas Tabelas 54, 55 e 56.

É possível notar na Tabela 54 que os EPPGGs que têm conhecimentos na área de Ciências Sociais, se comparados aos que não possuem, atribuíram maior importância às competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental e Inovação; e apresentaram menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes.

Tabela 54: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Ciências Sociais.

DIMENSÃO	CIÊNCIAS SOCIAIS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D1. Políticas Públicas	Não	164	4,67	0,39	4,818	-2,480	0,014*	-0,125	-0,224	-0,025
	Sim	62	4,79	0,32						
Importância: D4. Gestão Governamental	Não	164	4,31	0,54	3,701	-2,082	0,038*	-0,161	-0,313	-0,009
	Sim	62	4,47	0,46						
Importância: D5. Inovação	Não	164	4,41	0,59	5,451	-2,325	0,021*	-0,170	-0,314	-0,025
	Sim	62	4,58	0,45						
Domínio: D6. Gestão de Equipes	Não	164	3,80	0,83	0,008	2,131	0,034*	0,265	0,020	0,510
	Sim	62	3,53	0,85						
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	Não	164	4,92	3,33	0,250	-2,534	0,012*	-1,282	-2,279	-0,285
	Sim	62	6,20	3,55						

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 de Políticas Públicas e de Inovação, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

De acordo com a Tabela 55, os EPPGGs que detém conhecimentos na área de Ciências Humanas consideraram as competências de Gestão de Equipes como de maior importância, em relação aos EPPGGs que não possuem esse tipo de conhecimento.

Tabela 55: 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
Importância: D6. Gestão de Equipes	Não	171	4,34	0,62	1,584	-2,274	0,024*	-0,213	-0,398	-0,028
	Sim	55	4,55	0,56						

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 56 mostra que os EPPGGs, que possuem conhecimentos na área Desenvolvimento Organizacional, atribuíram maior importância às competências de Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança; e demonstraram utilizar com mais frequência as competências de Liderança, comparados aos que não têm esse tipo de conhecimento.

Tabela 56: Competências Profissionais versus área de conhecimento: Desenvolvimento Organizacional.

DIMENSÃO	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Importância: D4. Gestão Governamental	Não	185	4,32	0,53	1,897	-2,347	0,020*	-0,209	-0,385	-0,034
	Sim	41	4,53	0,44						
Importância: D5. Inovação	Não	185	4,41	0,57	8,030	-2,939	0,004*	-0,240	-0,402	-0,077
	Sim	41	4,65	0,45						
Importância: D6. Gestão de Equipes	Não	185	4,35	0,62	0,627	-2,139	0,034*	-0,224	-0,430	-0,018
	Sim	41	4,57	0,56						
Importância: D7. Liderança	Não	185	4,57	0,46	27,296	-5,383	0,000**	-0,261	-0,356	-0,165
	Sim	41	4,84	0,22						
Frequência: D7. Liderança	Não	185	3,89	0,73	1,846	-2,410	0,017*	-0,294	-0,535	-0,054
	Sim	41	4,18	0,62						

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 ($p > 0,05$), exceto na importância de Inovação e de Liderança, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

5.8.17. COMPARAÇÕES ENTRE AS APTIDÕES DOS EPPGGS 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 EPPGGS declararam possuir, e as competências profissionais. Os resultados obtidos indicaram a existência de diferenças significativas entre as competências profissionais e somente cinco tipo de aptidões, a saber: Trabalho em equipe, Articulação, Redação, Raciocínio Lógico e Gestão do Tempo. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 57 a 61.

É possível notar, na Tabela 57, que os EPPGGS que possuem a aptidão Trabalho em Equipe utilizam com maior frequência as competências de Gestão Governamental e Liderança em relação aos EPPGGS que declararam não possuir essa aptidão.

Tabela 57: Competências Profissionais versus aptidão: Trabalho em Equipe.

DIMENSÃO	TRABALHO EM EQUIPE	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
Frequência: D4. Gestão Governamental	Não	69	2,52	0,89	1,325	-2,930	0,004*	-0,377	-0,631	-0,123
	Sim	108	2,90	0,80						
Frequência: D7. Liderança	Não	69	3,74	0,83	4,610	-2,248	0,026*	-0,262	-0,494	-0,031
	Sim	108	4,00	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 na frequência de Gestão Governamental as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$) e na frequência de Liderança são diferentes ($p < 0,05$).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 58, nota-se que os EPPGGs que possuem a aptidão Articulação, em relação aos que não a possuem, apresentaram: a) maior frequência as competências de Políticas Públicas, Governança e Gestão de Equipes; e b) menor necessidade de capacitação nas competências de Liderança.

Tabela 58: 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
Frequência: D1. Políticas Públicas	Não	86	3,00	0,83	0,697	-2,314	0,022*	-0,276	-0,511	-0,041
	Sim	91	3,28	0,76						
Frequência: D2. Governança	Não	86	2,84	0,78	0,397	-2,156	0,032*	-0,265	-0,508	-0,022
	Sim	91	3,11	0,85						
Frequência: D6. Gestão de Equipes	Não	86	2,76	1,11	2,699	-2,163	0,032*	-0,384	-0,734	-0,034
	Sim	91	3,14	1,24						
Necessidade de capacitação: D7. Liderança	Não	86	4,07	2,53	0,423	1,987	0,049*	0,724	0,005	1,443
	Sim	91	3,35	2,31						

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 iguais ($p > 0,05$).

Os EPPGGs que relataram possuir a aptidão Redação, como mostrado na Tabela 59, atribuíram menor importância às competências de Assessoria Técnica e Gestão de Equipes; e apresentaram menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas, comparados aos que não relataram possuir essa aptidão.

Tabela 59: 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	89	4,54	0,39	9,288	2,511	0,013*	0,172	0,037	0,308
	Sim	88	4,37	0,52						
Importância: D6. Gestão de Equipes	Não	89	4,46	0,54	4,300	2,218	0,028*	0,201	0,022	0,380
	Sim	88	4,26	0,66						
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	Não	89	5,89	2,87	0,115	2,145	0,033*	0,934	0,075	1,794
	Sim	88	4,96	2,92						

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 necessidade de capacitação de Políticas Públicas, que as variâncias dos grupos são diferentes ($p < 0,05$).

De acordo com a Tabela 60, os EPPGGs que declararam possuir a aptidão Raciocínio Lógico, atribuíram menor importância às competências de Políticas Públicas e demonstraram menor frequência de utilização das competências de Inovação, 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: D1. Políticas Públicas	Não	118	4,72	0,33	5,384	2,041	0,044*	0,125	0,003	0,247
	Sim	59	4,60	0,41						
Frequência: D5. Inovação	Não	118	3,24	0,93	0,606	2,231	0,027*	0,324	0,037	0,610
	Sim	59	2,91	0,87						

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 na importância de Políticas Públicas as variâncias dos grupos são iguais ($p > 0,05$) e na frequência de Inovação são diferentes ($p < 0,05$).

Observa-se, na Tabela 61, que os EPPGGs, que relataram possuir a aptidão Gestão do Tempo, atribuíram maior importância às competências de Assessoria Técnica e Liderança do que os que não relataram possuir essa aptidão.

Tabela 61: 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
Importância: D3. Assessoria Técnica	Não	164	4,44	0,47	4,503	-2,636	0,017*	-0,242	-0,436	-0,048
	Sim	13	4,68	0,30						
Importância: D7. Liderança	Não	164	4,58	0,45	6,022	-2,644	0,017*	-0,235	-0,423	-0,047
	Sim	13	4,81	0,30						

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 ($p < 0,05$).

5.9. COMPARAÇÕES ENTRE OS ESTUDOS DE COMPETÊNCIAS DOS ANOS DE 2018 E 2020

A fim de averiguar a existência de mudanças entre as pesquisas realizadas em 2018 e 2020, considerando o intervalo de tempo entre cada uma e o contexto em que ocorreram, (situação habitual de trabalho em 2018 e situação de trabalho em home office e durante uma pandemia em 2020), foram feitas comparações qualitativas e quantitativas entre os resultados das avaliações das competências profissionais desses dois estudos.

5.9.1. COMPARAÇÕES QUALITATIVAS ENTRE A AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE 2018 E 2020

Primeiramente, serão apresentadas as comparações qualitativas: a) do perfil dos EPPGGs, que participaram de ambas as pesquisas; b) da avaliação das competências profissionais em termos de importância, frequência, domínio e necessidade de capacitação; c) das avaliações das dimensões de competências; d) das análises de comparação entre grupos e as competências.

Cabe mencionar que o número de participantes em cada uma das pesquisas foi praticamente equivalente, ou seja, o estudo de 2018 foi respondido por 324 EPPGGs, o que corresponde a 33,3% de ocupantes da carreira; e o estudo de 2020 contou com a participação de 328 EPPGGs, representando 33,7% da carreira.

A Tabela 62 contém a comparação entre os perfis sociodemográfico, funcional e profissional dos EPPGGs que participaram das pesquisas em 2018 e 2020. Verifica-se que os perfis são muito semelhantes, com pequenas diferenças, como detalhado a seguir.

Na pesquisa de 2018 houve maior participação de EPPGGs do sexo masculino (62,0%), com ensino superior completo (76,9%) e que ingressaram na carreira nas turmas

11ª (13,2%) e 15ª (10,7%) do curso de formação. Na carreira, estavam nas classes Especial (72,2%) e C (20,9%), e 67,5% já tiveram DAS, nos níveis 4 (38,0%) e 3 (26,9%). Tiveram movimentação do tipo em exercício descentralizado (85,5%) e estavam lotados no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP (16,2%) e na Casa Civil (6,8%).

Na pesquisa de 2020, ao contrário, houve maior participação de EPPGGs do sexo feminino (65,2%), com mestrado (36,3%) e doutorado (16,8%) e que ingressaram nas turmas 15ª (10,4%) e 16ª (10,4%) do curso de formação. Na carreira, encontram-se nas classes Especial (81,4%) e C (15,2%), possuem DAS atualmente (38,7%), dos níveis 3 (30,7%) e 4 (24,4%). A maior parte foi movimentada em exercício descentralizado (72,2%), está lotada no Ministério da Economia, antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (35,7%) e no Ministério da Cidadania (11,0%).

Tabela 62: Comparação entre os perfis dos EPPGGs que participaram das pesquisas em 2018 e 2020.

ANO	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	PERFIL FUNCIONAL	PERFIL PROFISSIONAL
2018	<p>Gênero: 62,0% masculino.</p> <p>Idade: 31 a 66 anos (Média: 44,18; Desvio padrão: 7,61).</p> <p>Escolaridade: 76,9% superior completo e 17,1% têm mestrado.</p>	<p>Turma de ingresso: 13,2% na 11ª e 10,7% na 15ª.</p> <p>Tempo de serviço na carreira: 6 a 33 anos (Média: 13,39 e Desvio Padrão: 5,28).</p> <p>Classe na carreira: 72,2% na classe especial (S) e 20,9% na classe C.</p>	<p>Cargo ou função comissionada: 67,5% tiveram DAS.</p> <p>Nível de DAS: 38,0% com DAS 4 e 26,9% com DAS 3.</p> <p>Tipo de movimentação: 85,5% em exercício descentralizado.</p> <p>Alocação atual: 94,0% no poder Executivo Federal.</p> <p>Lotação atual: 82,5% no Distrito Federal.</p> <p>Órgão ou Entidade de lotação: 16,2% no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e 6,8% na Casa Civil.</p>
2020	<p>Gênero: 65,2% feminino.</p> <p>Idade: 32 a 71 anos (Média: 45,80 e Desvio padrão: 7,89).</p> <p>Escolaridade: 36,3% possuem mestrado e 16,8% doutorado</p>	<p>Turma de ingresso: 10,4% na 15ª e 10,4% na 16ª.</p> <p>Tempo de serviço na carreira: 4 a 33 anos (Média: 14,62 e Desvio Padrão: 4,92).</p> <p>Classe na carreira: 81,4% na classe especial (S) e 15,2% na classe C.</p>	<p>Cargo ou função comissionada: 38,7% exercem DAS atualmente.</p> <p>Nível de DAS: 30,7% com DAS 3 e 24,4% com DAS 4.</p> <p>Tipo de movimentação: 72,0% em exercício descentralizado.</p> <p>Alocação atual: 96,6% no poder Executivo Federal.</p> <p>Lotação atual: 79,9% no Distrito Federal.</p> <p>Órgão ou Entidade de lotação: 35,7% no Ministério da Economia e 11,0% no Ministério da Cidadania.</p>

A Tabela 63 apresenta a comparação entre a avaliação das competências profissionais em termos de importância, feita pelos EPPGGs, nos anos de 2018 e 2020. Observa-se a existência apenas de pequenas diferenças na variação das médias e desvios padrões, e no percentual da classificação das competências. Além disso, a competência “*Formulação de políticas públicas*” foi considerada a mais importante, bem como “*Gestão de contratos e aquisições*” foi considerada a menos importante pelos EPPGGs nas duas pesquisas. Os demais dados encontram-se na Tabela 63.

Tabela 63: Comparação entre a avaliação das 58 competências profissionais em termos de Importância em 2018 e 2020.

ANO	VARIAÇÃO DAS MÉDIAS E DESVIOS PADRÕES	CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (%)	COMPETÊNCIAS MAIS E MENOS IMPORTANTES
2018	Médias: 4,00 a 4,76	Extrema importância: 81,0% das competências	Mais importante (maior média): Formulação de políticas públicas
	Desvios Padrões: 0,55 a 1,03	Alta importância: 19,0% das competências	Menos importante (menor média): Gestão de contratos e aquisições
2020	Médias: 4,31 a 4,80	Extrema importância: 82,8% das competências	Mais importante (maior média): Formulação de políticas públicas
	Desvios Padrões: 0,44 a 0,81	Alta importância: 17,2% das competências	Menos importante (menor média): Gestão de contratos e aquisições

A Tabela 64 mostra a comparação entre a avaliação das competências profissionais em termos de frequência, realizada pelos EPPGGs, em 2018 e 2020. É possível notar pequenas diferenças na variação das médias e desvios padrões, e no percentual da classificação das competências. Os EPPGGs consideraram, nos dois estudos, a competência “*Relacionamento interpessoal*” como a mais utilizada (maior média) e “*Gestão de contratos e aquisições*” como a menos utilizada (menor média) no contexto do trabalho. Os demais dados estão contidos na Tabela 64.

Tabela 64: Comparação entre a avaliação das 58 competências profissionais em termos de Frequência em 2018 e 2020.

ANO	VARIAÇÃO DAS MÉDIAS E DESVIOS PADRÕES	CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (%)	COMPETÊNCIAS DE MAIOR E MENOR FREQUÊNCIA
2018	Médias: 2,12 a 4,36 Desvios Padrões: 0,80 a 1,39	Eventualmente utilizadas: 60,3% das competências Frequentemente utilizadas: 25,9% das competências Raramente utilizadas: 12,1% das competências	Maior frequência (maior média): Relacionamento interpessoal Menor frequência (menor média): Gestão de contratos e aquisições
2020	Médias: 2,13 a 4,32 Desvios Padrões: 0,85 a 1,39	Eventualmente utilizadas: 60,3% das competências Frequentemente utilizadas: 31,0% das competências Raramente utilizadas: 6,9% das competências	Maior frequência (maior média): Relacionamento interpessoal Menor frequência (menor média): Gestão de contratos e aquisições

A Tabela 65 contém a comparação entre a avaliação do domínio atribuído às competências pelos EPPGGs nos anos de 2018 e 2020. Percebe-se que houve pequenas alterações na variação das médias e desvios padrões, e no percentual de classificações das competências. Em ambas as pesquisas, os EPPGGs consideraram a competência “*Relacionamento interpessoal*” a de maior domínio, e “*Gestão de contratos e aquisições*” a de menor domínio. Os demais dados encontram-se na Tabela 65.

Tabela 65: Comparação entre a avaliação das 58 competências profissionais em termos de Domínio em 2018 e 2020.

ANO	VARIAÇÃO DAS MÉDIAS E DESVIOS PADRÕES	CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (%)	COMPETÊNCIAS DE MAIOR E MENOR DOMÍNIO
2018	Médias: 2,56 a 4,41 Desvios Padrões: 0,76 a 1,31	Domínio completo: 3,5% das competências Domínio alto: 65,5% das competências Domínio médio: 31,0% das competências	Maior domínio (maior média): Relacionamento interpessoal Menor domínio (menor média): Gestão de contratos e aquisições
2020	Médias: 2,80 a 4,45 Desvios Padrões: 0,70 a 1,29	Domínio completo: 3,5% das competências Domínio alto: 72,4% das competências Domínio médio: 24,1% das competências	Maior domínio (maior média): Relacionamento interpessoal Menor domínio (menor média): Gestão de contratos e aquisições

É possível verificar, na Tabela 66, a comparação entre a necessidade de capacitação das competências profissionais dos EPPGGs em 2018 e 2020. Nota-se que, apesar de haver uma pequena variação nas médias das lacunas de competências, as duas pesquisas tiveram a mesma quantidade de competências com nenhuma necessidade de capacitação (13) e com média necessidade (45). Além disso, as duas pesquisas apontaram as mesmas competências com as menores necessidades de capacitação (“*Relacionamento interpessoal*” e “*Elaboração de Documentos técnicos*”) e com as maiores necessidades de capacitação (“*Gestão de contratos e aquisições*”). Os demais dados encontram-se na tabela 66.

Tabela 66: Comparação entre a Necessidade de Capacitação das competências profissionais em 2018 e 2020.

ANO	VARIAÇÃO DAS MÉDIAS	CLASSIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO	COMPETÊNCIAS DE MAIOR E MENOR DOMÍNIO
2018	Lacunas de competências (médias): 2,76 a 9,76	Nenhuma necessidade (N ≤ 5): 13 competências (22,4%) Média necessidade (N > 5 e ≤ 12): 45 competências (77,6%)	Maiores lacunas (maiores médias): Gestão de contratos e aquisições Gestão de riscos Menores lacunas (menores médias): Relacionamento interpessoal Elaboração de documentos técnicos
2020	Lacunas de competências (médias): 2,57 a 8,75	Nenhuma necessidade (N ≤ 5): 13 competências (22,4%) Média necessidade (N > 5 e ≤ 12): 45 competências (77,6%)	Maiores lacunas (maiores médias): Melhorias no regime regulatório Gestão de contratos e aquisições Menores lacunas (menores médias): Relacionamento interpessoal Elaboração de documentos técnicos

Quanto à avaliação das dimensões de competências dos EPPGGs, é possível verificar, na Tabela 67, que praticamente não houve diferenças entre os resultados obtidos nas pesquisas realizadas em 2018 e 2020.

Tabela 67: Comparação entre a avaliação das dimensões de competências profissionais em 2018 e 2020.

ANO	IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA	DOMÍNIO	NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO
2018	Maior importância: Políticas Públicas Média: 4,65	Maior frequência: Liderança Média: 3,84	Maior domínio: Liderança Média: 3,98	Nenhuma necessidade: Liderança (Gap: 4,68)
	Menor importância: Gestão Governamental Média: 4,32	Menor frequência: Gestão Governamental Média: 2,71	Menor domínio: Gestão Governamental Média: 3,12	Média necessidade: As outras 6 dimensões Gaps: 5,31 a 8,12
				Maiores lacunas: Gestão Governamental, Inovação e Governança
2020	Maior importância: Políticas Públicas Média: 4,68	Maior frequência: Liderança Média: 3,91	Maior domínio: Liderança Média: 4,13	Nenhuma necessidade: Liderança (Gap: 4,03) Assessoria Técnica (Gap: 4,77)
	Menor importância: Gestão Governamental Média: 4,35	Menor frequência: Gestão Governamental Média: 2,80	Menor domínio: Gestão Governamental Média: 3,31	Média necessidade: As outras 5 dimensões Gaps: 5,73 a 7,38
				Maiores lacunas: Gestão Governamental, Inovação e Governança

Com relação às análises de comparação entre os grupos, cabe esclarecer que, como houve diferenças entre os perfis dos EPPGs que responderam à pesquisa em cada ano, é esperado que haja diferenças entre os resultados obtidos nos estudos de 2018 e 2020. Por isso, serão descritas apenas as semelhanças encontradas nas duas pesquisas. Ademais, a comparação qualitativa dessas análises foi feita somente com as medidas de importância, frequência e domínio, já que a necessidade de capacitação foi estimada somente no estudo de 2020.

A Tabela 68 mostra a comparação das análises de variância entre o perfil sociodemográfico dos EPPGs e as competências profissionais nos anos de 2018 e 2020. Pode-se verificar que, em ambos os anos, as mulheres demonstraram maior domínio das competências de Inovação do que os homens, assim como os EPPGs mais novos indicaram menor domínio das competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes.

Tabela 68: Comparação entre as análises de variância das características sociodemográficas e as competências profissionais em 2018 e 2020.

ANO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE
2018	Mulheres apresentaram maior domínio em Políticas Públicas, Gestão Governamental e Inovação que os homens.	EPPGGs com idades entre 28 e 35 anos obtiveram menor domínio na maioria das dimensões de competências que os de 41 a 69 anos.	EPPGGs com Doutorado apresentaram maior frequência em Políticas Públicas e Liderança, e maior domínio em Políticas Públicas, Assessoria Técnica e Liderança do que o que possuem apenas Graduação.
2020	Mulheres apresentaram maior domínio em Inovação do que os homens. Homens atribuíram maior importância à maioria das dimensões, e alcançaram maior frequência em Liderança, em relação às mulheres.	EPPGGs com idades entre 32 e 45 anos obtiveram menor domínio em Gestão Governamental e Gestão de Equipes do que os de 52 a 71 anos.	_____

A Tabela 69 contém a comparação das análises de variância entre o perfil funcional dos EPPGGs e as competências profissionais nos anos de 2018 e 2020. É possível identificar os seguintes resultados em ambos os anos:

- ✓ Os EPPGGs que ingressaram nas primeiras turmas do curso de formação (1^a, 2^a, 4^a) demonstraram maior domínio nas competências de Governança e Gestão de equipe em relação aos das últimas turmas, em especial à 16^a.

- ✓ Os EPPGGs com maior tempo de serviço na carreira mostraram maior domínio nas competências de Governança, Assessoria Técnica e Gestão de Equipes se comparados com os de menor tempo de carreira.

- ✓ Os EPPGGs que estão na classe Especial apresentaram maior domínio das competências profissionais em relação aos que estão na classe C.

Tabela 69: Comparação entre as análises de variância das características funcionais e as competências profissionais em 2018 e 2020.

ANO	TURMA DE INGRESSO	TEMPO DE CARREIRA	CLASSE DA CARREIRA
2018	EPPGGs que ingressaram na 4ª turma atribuíram maior importância e domínio em Governança, Gestão de Equipes, Assessoria Técnica e Gestão Governamental em relação aos que ingressaram nas últimas turmas (11ª, 14ª, 15ª e 16ª).	EPPGGs com 21 a 33 anos na carreira apresentaram maior importância em Governança e Gestão de Equipes; maior frequência em Políticas Públicas, Governança e Gestão Governamental , e maior domínio em todas as competências , em relação aos com tempo de serviço de 6 a 10 e 11 a 20 anos .	EPPGGs que estão na Classe Especial apresentaram maior frequência em Governança, Gestão de Equipes e Liderança ; e maior Domínio na maior parte das dimensões, comparados aos com níveis mais baixos (em especial da Classe C) .
2020	EPPGGs que ingressaram nas 1ª e 4ª turmas apresentaram maior domínio em Gestão de Equipes , e os que ingressaram nas 1ª e 2ª turmas maior domínio em Governança , em relação aos da 16ª turma .	EPPGGs com 15 a 18 anos na carreira apresentaram maior domínio em Assessoria Técnica e Gestão de Equipes ; e os com 19 a 33 anos na carreira, maior domínio em Governança, Assessoria Técnica e Gestão de Equipes em relação aos com 4 a 11 anos na carreira.	EPPGGs que estão na Classe Especial relataram maior domínio de grande parte das competências profissionais comparados aos que estão nas classes de níveis mais baixos, especialmente os da classe C .

As Tabela 70 e 71 apresentam a comparação das análises de variância entre as características do perfil profissional dos EPPGGs e as competências profissionais nos anos de 2018 e 2020.

Observa-se, na Tabela 70, que os resultados, análogos em ambos os anos, se referem ao tipo de movimentação, a saber: os EPPGGs cedidos aplicam, no contexto de trabalho, com maior frequência as competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança, do que os que estão em exercício descentralizado.

Tabela 70: Comparação entre as análises de variância das características profissionais e as competências profissionais em 2018 e 2020.

ANO	ÓRGÃO OU ENTIDADE DE ALOCAÇÃO ATUAL	UNIDADE FEDERATIVA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO
2018	_____	Os EPPGGs que trabalham no Distrito Federal utilizam mais as competências de Assessoria Técnica do que os que trabalham nos outros Estados .	EPPGGs cedidos mostraram maior frequência e domínio na maioria das dimensões, em relação aos que se encontram em exercício descentralizado .
2020	EPPGGs que trabalham no Ministério da Justiça e Segurança Pública apresentaram menor frequência e menor domínio de Governança comparados aos que os que trabalham na Presidência da República .	EPPGGs lotados no Distrito Federal , apresentaram menor frequência e domínio de Gestão de Equipes , em relação aos lotados nos demais estados da Federação .	EPPGGs cedidos apresentaram maior frequência em: a) Governança do que os em exercício descentralizado ; e b) Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança em relação aos em exercício descentralizado e em requisição .

Nota-se, na Tabela 71, que, em ambos os anos, o fato de os EPPGGs exercerem cargo ou função comissionada e o nível de DAS impactam na frequência de utilização das competências profissionais no contexto de trabalho. Ou seja, os EPPGGs que têm cargo ou função comissionada aplicam com maior frequência as competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipe e Liderança, comparados aos que não exercem DAS. Da mesma forma, os EPPGGs com níveis de DAS maiores utilizam mais essas competências profissionais do que os que possuem níveis inferiores de DAS.

Tabela 71: Comparação entre as análises de variâncias das características profissionais e as competências profissionais em 2018 e 2020.

ANO	CARGO OU FUNÇÃO COMISSIONADA (DAS)	NÍVEL DE DAS
2018	EPPGGs que exercem DAS apresentaram maior frequência e domínio em todas as competências , em relação aos que não têm DAS.	EPPGGs que possuem DAS com maior nível apresentaram maior frequência e domínio em todas as competências comparados aos com menor nível .
2020	EPPGGs que exercem cargo ou função comissionada apresentaram maior frequência em Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança comparados aos que não exercem DAS .	EPPGGs com DAS maiores (3 em diante) apresentaram maior frequência de Gestão Governamental, Governança, Gestão de Equipes e Liderança do que os com DAS 1 e 2 .

5.9.2. COMPARAÇÕES QUANTITATIVAS ENTRE AS PESQUISAS DE 2018 E 2020

A fim de verificar a existência de variâncias entre o ano da pesquisa e a avaliação das competências profissionais, foram feitas análises de diferenças entre médias por meio do teste *t* de *Student*. Para isso, foi utilizada uma amostra de 156 EPPGGs, que responderam à pesquisa nos anos de 2018 e 2020.

Primeiramente, serão mostradas as diferenças significativas entre o ano e a avaliação das competências profissionais em termos de importância, frequência, domínio e necessidade de capacitação. Em seguida, serão apontadas as diferenças significativas entre a avaliação das dimensões de competências e o ano de realização da pesquisa.

Com relação à avaliação de importância das competências profissionais, os resultados indicaram que essa foi a única medida que não apresentou diferença significativa entre os anos de 2018 e 2020. Os resultados significativos estão apresentados nas Tabelas 72 a 74.

A Tabela 72 mostra as diferenças na avaliação de frequência das competências em relação ao ano do estudo. Nota-se que, dentre as 58 competências profissionais, sete alcançaram médias significativamente maiores em 2020 do que em 2018, indicando que os EPPGGs utilizam mais essas sete competências no contexto de trabalho atualmente do que em 2018.

Tabela 72: Avaliação das Competências Profissionais em termos de Frequência versus Ano de realização da Pesquisa.

COMPETÊNCIA	ANO DA PESQUISA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
1. Análise situacional	2018	156	3,24	1,03	0,009	-2,405	0,017*	-0,276	-0,501	-0,050
	2020	156	3,52	0,99						
29. Gestão de processos	2018	156	3,09	1,20	0,000	-2,371	0,018*	-0,314	-0,575	-0,053
	2020	156	3,40	1,14						
39. Prospecção de inovações	2018	156	2,72	1,20	7,227	-2,021	0,044*	-0,263	-0,519	-0,007
	2020	156	2,99	1,10						
40. Inovação	2018	156	2,70	1,22	3,576	-1,965	0,050*	-0,263	-0,526	0,000
	2020	156	2,96	1,15						
41. Testagem de inovações	2018	156	2,21	1,13	1,189	-2,584	0,010*	-0,340	-0,598	-0,081
	2020	156	2,54	1,19						
49. Capacidade de decisão	2018	156	3,69	1,13	8,388	-2,311	0,022*	-0,276	-0,510	-0,041
	2020	156	3,97	0,97						
50. Trabalho em equipe	2018	156	4,12	1,01	4,395	-2,411	0,017*	-0,244	-0,442	-0,045
	2020	156	4,37	0,76						

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 ($p > 0,05$). Exceto para Prospecção de inovações, Capacidade de decisão e Trabalho em equipe, que as variâncias são diferentes ($p < 0,05$).

A Tabela 73 contém as diferenças significativas na avaliação de domínio das competências profissionais em relação ao ano de realização da pesquisa. É possível verificar que em 2020 os EPPGGs demonstraram maior domínio de 20 competências, em comparação a 2018.

Tabela 73: Avaliação das Competências Profissionais em termos de Domínio versus Ano de realização da Pesquisa.

COMPETÊNCIA	ANO DA PESQUISA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR																																																																																																																																																																																																																																																																																						
1. Análise situacional	2018	156	3,46	0,88	4,432	-2,937	0,004*	-0,276	-0,460	-0,091																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,74	0,77							3. Formulação de políticas públicas	2018	156	3,46	0,97	1,539	-2,647	0,009*	-0,282	-0,492	-0,072	2020	156	3,74	0,91	4. Planejamento de políticas públicas	2018	156	3,71	0,97	7,107	-2,051	0,041*	-0,212	-0,414	-0,009	2020	156	3,92	0,85	6. Formulação de indicadores	2018	156	3,35	1,05	0,036	-2,111	0,036*	-0,250	-0,483	-0,017	2020	156	3,60	1,05	8. Articulação institucional	2018	156	3,49	1,06	0,580	-2,483	0,014*	-0,295	-0,529	-0,061	2020	156	3,79	1,04	18. Empowerment	2018	156	3,64	1,07	7,065	-1,994	0,047*	-0,224	-0,446	-0,003	2020	156	3,87	0,92	19. Avaliação de desempenho	2018	156	3,42	1,11	1,981	-2,167	0,031*	-0,263	-0,501	-0,024	2020	156	3,69	1,03	21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048	2020	156	3,71	1,00	24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*
3. Formulação de políticas públicas	2018	156	3,46	0,97	1,539	-2,647	0,009*	-0,282	-0,492	-0,072																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,74	0,91							4. Planejamento de políticas públicas	2018	156	3,71	0,97	7,107	-2,051	0,041*	-0,212	-0,414	-0,009	2020	156	3,92	0,85	6. Formulação de indicadores	2018	156	3,35	1,05	0,036	-2,111	0,036*	-0,250	-0,483	-0,017	2020	156	3,60	1,05	8. Articulação institucional	2018	156	3,49	1,06	0,580	-2,483	0,014*	-0,295	-0,529	-0,061	2020	156	3,79	1,04	18. Empowerment	2018	156	3,64	1,07	7,065	-1,994	0,047*	-0,224	-0,446	-0,003	2020	156	3,87	0,92	19. Avaliação de desempenho	2018	156	3,42	1,11	1,981	-2,167	0,031*	-0,263	-0,501	-0,024	2020	156	3,69	1,03	21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048	2020	156	3,71	1,00	24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89								
4. Planejamento de políticas públicas	2018	156	3,71	0,97	7,107	-2,051	0,041*	-0,212	-0,414	-0,009																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,92	0,85							6. Formulação de indicadores	2018	156	3,35	1,05	0,036	-2,111	0,036*	-0,250	-0,483	-0,017	2020	156	3,60	1,05	8. Articulação institucional	2018	156	3,49	1,06	0,580	-2,483	0,014*	-0,295	-0,529	-0,061	2020	156	3,79	1,04	18. Empowerment	2018	156	3,64	1,07	7,065	-1,994	0,047*	-0,224	-0,446	-0,003	2020	156	3,87	0,92	19. Avaliação de desempenho	2018	156	3,42	1,11	1,981	-2,167	0,031*	-0,263	-0,501	-0,024	2020	156	3,69	1,03	21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048	2020	156	3,71	1,00	24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																							
6. Formulação de indicadores	2018	156	3,35	1,05	0,036	-2,111	0,036*	-0,250	-0,483	-0,017																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,60	1,05							8. Articulação institucional	2018	156	3,49	1,06	0,580	-2,483	0,014*	-0,295	-0,529	-0,061	2020	156	3,79	1,04	18. Empowerment	2018	156	3,64	1,07	7,065	-1,994	0,047*	-0,224	-0,446	-0,003	2020	156	3,87	0,92	19. Avaliação de desempenho	2018	156	3,42	1,11	1,981	-2,167	0,031*	-0,263	-0,501	-0,024	2020	156	3,69	1,03	21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048	2020	156	3,71	1,00	24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																						
8. Articulação institucional	2018	156	3,49	1,06	0,580	-2,483	0,014*	-0,295	-0,529	-0,061																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,79	1,04							18. Empowerment	2018	156	3,64	1,07	7,065	-1,994	0,047*	-0,224	-0,446	-0,003	2020	156	3,87	0,92	19. Avaliação de desempenho	2018	156	3,42	1,11	1,981	-2,167	0,031*	-0,263	-0,501	-0,024	2020	156	3,69	1,03	21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048	2020	156	3,71	1,00	24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																					
18. Empowerment	2018	156	3,64	1,07	7,065	-1,994	0,047*	-0,224	-0,446	-0,003																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,87	0,92							19. Avaliação de desempenho	2018	156	3,42	1,11	1,981	-2,167	0,031*	-0,263	-0,501	-0,024	2020	156	3,69	1,03	21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048	2020	156	3,71	1,00	24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																				
19. Avaliação de desempenho	2018	156	3,42	1,11	1,981	-2,167	0,031*	-0,263	-0,501	-0,024																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,69	1,03							21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048	2020	156	3,71	1,00	24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																			
21. Cooperação	2018	156	3,43	1,10	2,950	-2,371	0,018*	-0,282	-0,516	-0,048																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,71	1,00							24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012	2020	156	4,24	0,81	26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																		
24. Escuta ativa	2018	156	4,04	0,92	0,003	-2,092	0,037*	-0,205	-0,398	-0,012																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	4,24	0,81							26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061	2020	156	3,16	0,98	28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																	
26. Gestão de crises	2018	156	2,86	1,17	5,635	-2,470	0,014*	-0,301	-0,541	-0,061																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,16	0,98							28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008	2020	156	3,90	0,92	29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																
28. Gestão de projetos	2018	156	3,67	1,08	8,382	-2,035	0,043*	-0,231	-0,454	-0,008																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,90	0,92							29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048	2020	156	3,66	0,97	34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																															
29. Gestão de processos	2018	156	3,38	1,07	2,345	-2,382	0,018*	-0,276	-0,503	-0,048																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,66	0,97							34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020	2020	156	3,19	1,25	39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																														
34. Análise de dados	2018	156	2,90	1,21	0,927	-2,114	0,035*	-0,295	-0,569	-0,020																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,19	1,25							39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050	2020	156	3,40	1,07	40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																													
39. Prospecção de inovações	2018	156	3,11	1,08	0,184	-2,376	0,018*	-0,288	-0,527	-0,050																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,40	1,07							40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034	2020	156	3,42	1,02	41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																																												
40. Inovação	2018	156	3,15	1,09	0,051	-2,249	0,025*	-0,269	-0,505	-0,034																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,42	1,02							41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056	2020	156	3,07	1,11	49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																																																											
41. Testagem de inovações	2018	156	2,76	1,15	0,844	-2,403	0,017*	-0,308	-0,560	-0,056																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	3,07	1,11							49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046	2020	156	4,15	0,82	52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																																																																										
49. Capacidade de decisão	2018	156	3,92	0,89	0,003	-2,441	0,015*	-0,237	-0,428	-0,046																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	4,15	0,82							52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016	2020	156	4,15	0,84	53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																																																																																									
52. Inteligência emocional	2018	156	3,94	0,92	0,029	-2,129	0,034*	-0,212	-0,407	-0,016																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	4,15	0,84							53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027	2020	156	4,18	0,77	57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																																																																																																								
53. Negociação	2018	156	3,97	0,89	0,098	-2,250	0,025*	-0,212	-0,397	-0,027																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	4,18	0,77							57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																																																																																																																							
57. Autodesenvolvimento	2018	156	3,96	0,95	0,355	-2,091	0,037*	-0,218	-0,423	-0,013																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	2020	156	4,18	0,89																																																																																																																																																																																																																																																																																												

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 ($p > 0,05$). As únicas competências que apresentaram variâncias dos grupos diferentes ($p < 0,05$), foram: Análise situacional; Planejamento de políticas públicas; Empowerment; Gestão de crises; e Gestão de projetos.

Observa-se, na Tabela 74, que em 2020, os EPPGs apresentaram menor necessidade de capacitação (médias menores) em 10 competências, em relação à necessidade de capacitação nessas competências em 2018.

Tabela 74: Necessidade de Capacitação das Competências Profissionais *versus* Ano de realização da Pesquisa.

COMPETÊNCIA	ANO DA PESQUISA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%	
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR
1. Análise situacional	2018	156	6,98	4,01	3,006	2,629	0,009*	1,141	0,287	1,995
	2020	156	5,84	3,65						
3. Formulação de políticas públicas	2018	156	7,24	4,68	2,582	2,606	0,010*	1,327	0,325	2,329
	2020	156	5,92	4,31						
6. Formulação de indicadores	2018	156	7,29	4,72	0,661	2,150	0,032*	1,147	0,097	2,198
	2020	156	6,14	4,70						
8. Articulação institucional	2018	156	6,71	4,83	1,397	2,467	0,014*	1,321	0,267	2,374
	2020	156	5,38	4,62						
19. Avaliação de desempenho	2018	156	6,60	4,84	2,844	2,148	0,033*	1,128	0,095	2,162
	2020	156	5,47	4,43						
21. Cooperação	2018	156	6,51	4,79	3,875	2,217	0,027*	1,128	0,127	2,130
	2020	156	5,38	4,18						
26. Gestão de crises	2018	156	9,50	5,40	10,375	2,782	0,006*	1,526	0,446	2,605
	2020	156	7,97	4,21						
40. Inovação	2018	156	8,05	4,84	0,190	2,010	0,045*	1,077	0,023	2,131
	2020	156	6,97	4,62						
41. Testagem de inovações	2018	156	9,19	4,95	0,489	2,258	0,025*	1,237	0,159	2,315
	2020	156	7,96	4,73						
49. Capacidade de decisão	2018	156	4,92	4,26	0,135	2,528	0,012*	1,135	0,251	2,018
	2020	156	3,79	3,64						

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 ($p > 0,05$), exceto para Gestão de crises, que as variâncias dos grupos diferentes ($p < 0,05$).

A Tabela 75 apresenta os resultados da análise de diferença entre médias, realizada com o objetivo de verificar a existência de variância entre a avaliação das dimensões das competências e as pesquisas realizadas nos anos de 2018 e de 2020. O teste *t* indicou que em 2020 as médias foram significativamente maiores do que em 2018 em relação: a) à frequência das competências de Inovação e Liderança; b) ao domínio das competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança. Além disso, na pesquisa de 2020, as médias de necessidade de capacitação das competências de

Políticas Públicas, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança foram menores do que as de 2018.

Tabela 75: Avaliação das Dimensões de Competências versus Ano de realização da Pesquisa.

DIMENSÃO	ANO DA PESQUISA	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			TESTE ESTATÍSTICO			DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	INTERVALO DE CONFIANÇA 95%																																																																																																																																																															
		N	M	DP	F	t	Sig.		INFERIOR	SUPERIOR																																																																																																																																																														
Frequência: D5. Inovação	2018	156	2,84	0,86	0,006	-2,429	0,016	-0,240	-0,434	-0,046																																																																																																																																																														
	2020	156	3,08	0,88							Frequência: D7. Liderança	2018	156	3,84	0,69	0,746	-2,031	0,043	-0,151	-0,298	-0,005	2020	156	3,99	0,62	Domínio: D1. Políticas Públicas	2018	156	3,55	0,70	0,528	-2,820	0,005	-0,212	-0,359	-0,064	2020	156	3,76	0,63	Domínio: D4. Gestão Governamental	2018	156	3,10	0,80	3,047	-2,397	0,017	-0,206	-0,375	-0,037	2020	156	3,30	0,72	Domínio: D5. Inovação	2018	156	3,18	0,82	0,134	-2,718	0,007	-0,254	-0,438	-0,070	2020	156	3,44	0,82	Domínio: D6. Gestão de Equipes	2018	156	3,45	0,94	1,336	-2,185	0,030	-0,221	-0,419	-0,022	2020	156	3,67	0,84	Domínio: D7. Liderança	2018	156	3,98	0,63	0,796	-2,372	0,018	-0,158	-0,289	-0,027	2020	156	4,13	0,55	Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613	2020	156	5,63	2,88	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037
Frequência: D7. Liderança	2018	156	3,84	0,69	0,746	-2,031	0,043	-0,151	-0,298	-0,005																																																																																																																																																														
	2020	156	3,99	0,62							Domínio: D1. Políticas Públicas	2018	156	3,55	0,70	0,528	-2,820	0,005	-0,212	-0,359	-0,064	2020	156	3,76	0,63	Domínio: D4. Gestão Governamental	2018	156	3,10	0,80	3,047	-2,397	0,017	-0,206	-0,375	-0,037	2020	156	3,30	0,72	Domínio: D5. Inovação	2018	156	3,18	0,82	0,134	-2,718	0,007	-0,254	-0,438	-0,070	2020	156	3,44	0,82	Domínio: D6. Gestão de Equipes	2018	156	3,45	0,94	1,336	-2,185	0,030	-0,221	-0,419	-0,022	2020	156	3,67	0,84	Domínio: D7. Liderança	2018	156	3,98	0,63	0,796	-2,372	0,018	-0,158	-0,289	-0,027	2020	156	4,13	0,55	Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613	2020	156	5,63	2,88	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37								
Domínio: D1. Políticas Públicas	2018	156	3,55	0,70	0,528	-2,820	0,005	-0,212	-0,359	-0,064																																																																																																																																																														
	2020	156	3,76	0,63							Domínio: D4. Gestão Governamental	2018	156	3,10	0,80	3,047	-2,397	0,017	-0,206	-0,375	-0,037	2020	156	3,30	0,72	Domínio: D5. Inovação	2018	156	3,18	0,82	0,134	-2,718	0,007	-0,254	-0,438	-0,070	2020	156	3,44	0,82	Domínio: D6. Gestão de Equipes	2018	156	3,45	0,94	1,336	-2,185	0,030	-0,221	-0,419	-0,022	2020	156	3,67	0,84	Domínio: D7. Liderança	2018	156	3,98	0,63	0,796	-2,372	0,018	-0,158	-0,289	-0,027	2020	156	4,13	0,55	Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613	2020	156	5,63	2,88	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																							
Domínio: D4. Gestão Governamental	2018	156	3,10	0,80	3,047	-2,397	0,017	-0,206	-0,375	-0,037																																																																																																																																																														
	2020	156	3,30	0,72							Domínio: D5. Inovação	2018	156	3,18	0,82	0,134	-2,718	0,007	-0,254	-0,438	-0,070	2020	156	3,44	0,82	Domínio: D6. Gestão de Equipes	2018	156	3,45	0,94	1,336	-2,185	0,030	-0,221	-0,419	-0,022	2020	156	3,67	0,84	Domínio: D7. Liderança	2018	156	3,98	0,63	0,796	-2,372	0,018	-0,158	-0,289	-0,027	2020	156	4,13	0,55	Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613	2020	156	5,63	2,88	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																						
Domínio: D5. Inovação	2018	156	3,18	0,82	0,134	-2,718	0,007	-0,254	-0,438	-0,070																																																																																																																																																														
	2020	156	3,44	0,82							Domínio: D6. Gestão de Equipes	2018	156	3,45	0,94	1,336	-2,185	0,030	-0,221	-0,419	-0,022	2020	156	3,67	0,84	Domínio: D7. Liderança	2018	156	3,98	0,63	0,796	-2,372	0,018	-0,158	-0,289	-0,027	2020	156	4,13	0,55	Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613	2020	156	5,63	2,88	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																																					
Domínio: D6. Gestão de Equipes	2018	156	3,45	0,94	1,336	-2,185	0,030	-0,221	-0,419	-0,022																																																																																																																																																														
	2020	156	3,67	0,84							Domínio: D7. Liderança	2018	156	3,98	0,63	0,796	-2,372	0,018	-0,158	-0,289	-0,027	2020	156	4,13	0,55	Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613	2020	156	5,63	2,88	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																																																				
Domínio: D7. Liderança	2018	156	3,98	0,63	0,796	-2,372	0,018	-0,158	-0,289	-0,027																																																																																																																																																														
	2020	156	4,13	0,55							Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613	2020	156	5,63	2,88	Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																																																																			
Necessidade de capacitação: D1. Políticas Públicas	2018	156	6,56	3,23	1,072	2,689	0,008	0,932	0,250	1,613																																																																																																																																																														
	2020	156	5,63	2,88							Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562	2020	156	7,09	3,09	Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																																																																																		
Necessidade de capacitação: D4. Gestão Governamental	2018	156	7,92	3,47	2,500	2,232	0,026	0,830	0,098	1,562																																																																																																																																																														
	2020	156	7,09	3,09							Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784	2020	156	6,76	3,68	Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																																																																																																	
Necessidade de capacitação: D5. Inovação	2018	156	7,74	3,59	0,036	2,367	0,019	0,974	0,164	1,784																																																																																																																																																														
	2020	156	6,76	3,68							Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773	2020	156	5,56	3,58	Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																																																																																																																
Necessidade de capacitação: D6. Gestão de Equipes	2018	156	6,47	4,16	2,187	2,071	0,039	0,909	0,045	1,773																																																																																																																																																														
	2020	156	5,56	3,58							Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138	2020	156	3,84	2,37																																																																																																																																															
Necessidade de capacitação: D7. Liderança	2018	156	4,43	2,58	0,296	2,092	0,037	0,587	0,035	1,138																																																																																																																																																														
	2020	156	3,84	2,37																																																																																																																																																																				

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 ($p > 0,05$). As únicas competências que apresentaram variâncias dos grupos diferentes ($p < 0,05$), foram: Análise situacional; Planejamento de políticas públicas; Empowerment; Gestão de crises; e Gestão de projetos.

6. FICHA DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL

Essa ficha contém um resumo sobre o Perfil de Competências Profissionais da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

6.1. MISSÃO DA CARREIRA

Atuar na gestão de políticas públicas, de forma descentralizada nos diversos órgãos e entidades do poder executivo federal, em funções estratégicas, visando a tornar a ação governamental mais efetiva, profissionalizada e comprometida com o interesse público.

6.2. ESCOLARIDADE PARA INGRESSO NO CARGO

Ensino superior completo.

6.3. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA CARREIRA

1. Formular políticas públicas.
2. Implementar políticas públicas.
3. Monitorar políticas públicas.
4. Avaliar políticas públicas.
5. Articular instituições, políticas públicas, atores e ações governamentais.
6. Exercer liderança em níveis estratégicos.
7. Gerir unidades, equipes, projetos, processos e recursos públicos.
8. Assessorar autoridades governamentais para a tomada de decisão.

6.4. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS À CARREIRA

São apresentadas a seguir as competências profissionais consideradas necessárias ao adequado desempenho na carreira de EPPGG, 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 eventualmente, e de domínio alto por parte dos EPPGGs, 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	Eventualmente	Alto
2. Agenda <i>setting</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
3. Formulação de políticas públicas	Extrema	Eventualmente	Alto
4. Planejamento de políticas públicas	Extrema	Eventualmente	Alto
5. Desenho de governança	Extrema	Eventualmente	Alto
6. Formulação de indicadores	Extrema	Eventualmente	Alto
7. Elaboração de atos normativos	Alta	Eventualmente	Alto
8. Articulação institucional	Extrema	Eventualmente	Alto
9. Monitoramento	Extrema	Eventualmente	Alto
10. Gestão orçamentária e financeira	Alta	Raramente	Médio
11. Avaliação de políticas públicas	Extrema	Eventualmente	Alto
12. Integração de políticas públicas	Extrema	Frequentemente	Alto
13. Estratégia de comunicação	Alta	Eventualmente	Médio
14. <i>Accountability</i>	Alta	Eventualmente	Alto
15. Melhorias no regime regulatório	Alta	Raramente	Médio
16. Planejamento estratégico	Extrema	Eventualmente	Alto
17. Gestão de equipes	Extrema	Eventualmente	Alto
18. <i>Empowerment</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
19. Avaliação de desempenho	Extrema	Eventualmente	Alto
20. <i>Coaching</i>	Alta	Eventualmente	Médio
21. Cooperação	Extrema	Eventualmente	Alto
22. Motivação	Extrema	Eventualmente	Alto
23. <i>Feedback</i>	Extrema	Eventualmente	Alto
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	Frequentemente	Alto

29. Gestão de processos	Extrema	Eventualmente	Alto
30. Gestão de convênios e parcerias	Alta	Raramente	Médio
31. Gestão de contratos e aquisições	Alta	Raramente	Médio
32. Gestão do conhecimento	Extrema	Eventualmente	Médio
33. Produção de conteúdos técnicos	Alta	Eventualmente	Alto
34. Análise de dados	Extrema	Eventualmente	Médio
35. Elaboração de documentos técnicos	Extrema	Frequentemente	Completo
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	Alto
41. Testagem de inovações	Alta	Eventualmente	Médio
42. Análise de conjuntura	Extrema	Eventualmente	Alto
43. Resolução criativa de problemas	Extrema	Eventualmente	Alto
44. Posicionamentos baseados em evidências	Extrema	Frequentemente	Alto
45. <i>Compliance</i>	Extrema	Eventualmente	Médio
46. <i>Benchmarking</i>	Extrema	Frequentemente	Alto
47. <i>Networking</i>	Extrema	Frequentemente	Alto
48. Comunicação individual	Extrema	Frequentemente	Alto
49. Capacidade de decisão	Extrema	Frequentemente	Alto
50. Trabalho em equipe	Extrema	Frequentemente	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

6.5. ESTRUTURA INTERNA DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE EPPGG

As 58 competências profissionais da carreira de EPPGG 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 EPPGG.

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.

6.6. ESCALA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO EPPGG

São apresentadas, a seguir, as sete dimensões da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG, 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 EPPGGs, 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 Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, em perspectiva comparativa ao de 2018. De modo geral, os resultados obtidos fornecem um diagnóstico atual das competências profissionais da carreira, ou seja, apresenta a avaliação dos EPPGGs, 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 EPPGGs, identificadas por meio das lacunas de competências; como também, uma análise comparativa dos resultados desta pesquisa de 2020 com os resultados do estudo realizado em 2018.

No que se refere à avaliação de importância das competências profissionais, constatou-se que a maioria das competências foi considerada como de extrema importância para o desempenho na carreira, conforme a avaliação dos EPPGGs, sendo apenas 10 competências classificadas como de importância alta. Esses resultados demonstram o

correto mapeamento das competências profissionais necessárias ao desempenho na carreira de EPPGG, realizado em 2018.

Em relação à frequência de utilização das competências profissionais, os EPPGGs declararam que utilizam sempre a competência “*Relacionamento interpessoal*”, talvez pela natureza de suas atribuições, que envolvem o lidar diariamente com pessoas e equipes. Por outro lado, grande parte das competências profissionais é usada eventualmente (60,3%) ou frequentemente (31,0%) no contexto de trabalho, enquanto 6,9% das competências são utilizadas raramente. Esses resultados indicam que a frequência de uso das competências está relacionada diretamente com as demandas e as atribuições exigidas no contexto de trabalho. Como os EPPGGs estão alocados em diversos órgãos e instituições e são movimentados no âmbito do Governo Federal, provavelmente as demandas de trabalho e necessidades de utilização das competências profissionais variam de acordo com o contexto laboral e ao longo da carreira.

Quanto ao domínio das competências profissionais, os EPPGGs declararam possuir domínio de alto a médio na maioria das competências, sendo duas consideradas como de domínio completo. Dentre as 14 competências classificadas como de médio domínio, 10 são utilizadas eventualmente no contexto de trabalho e quatro raramente aplicadas pelos EPPGGs 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 EPPGGs. 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 EPPGGs 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, raramente utilizada no trabalho e de médio domínio. Portanto, o médio domínio atribuído a essa competência deve-se ao fato de ser utilizada raramente no trabalho, ou melhor, são poucas as atribuições que requerem a aplicação dessa competência e, por isso, é média a

percepção de seu domínio por parte dos EPPGGs, 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 EPPGG, 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: “*Melhorias no regime regulatório*”; “*Gestão de contratos e aquisições*”; “*Gestão orçamentária e financeira*”; “*Estratégias de comunicação*”; “*Gestão de riscos*”; e “*Testagem de inovações*”. Cabe ressaltar que nenhuma competência foi identificada com elevada necessidade de capacitação (lacunas maiores que 12). De forma geral, é possível perceber que boa parte das competências, que obtiveram média necessidade de capacitação, pertence às dimensões Políticas Públicas e Gestão Governamental, que estão relacionadas, respectivamente, ao ciclo das políticas públicas e aos mecanismos e processos de gestão, que dão suporte à ação governamental. Com isso, pode-se dizer que os EPPGGs possuem média necessidade de capacitação nas competências, de natureza técnica, relacionadas às atividades-fim da carreira. 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.

No estudo de 2018, a validade da estrutura teórica da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG foi verificada por meio das análises fatoriais confirmatória e de consistência interna. Os resultados apontaram bons índices, o que indicou validade e fidedignidade da estrutura analisada. Assim, pode-se dizer que a Escala, composta por 58 competências profissionais, avalia sete dimensões, a saber: Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança.

Com o objetivo de comprovar as evidências de validade e de precisão da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG, obtidas na pesquisa de 2018 e, com isso, ter uma segunda confirmação da medida, foi aplicada a técnica de validade cruzada, por

meio das análises fatorial confirmatória e de consistência interna dos dados do estudo de 2020. Os bons índices obtidos revelam a validade cruzada da Escala e suas dimensões, legitimando, assim, a sua validade e precisão. Isso indica a existência de invariância de configuração da estrutura interna da Escala, ou seja, independente da amostra da população de EPPGGs, a estrutura interna da Escala formada pelas sete dimensões não varia e permanece a mesma.

No que se refere à avaliação das dimensões da Escala de Competências, em termos de importância, frequência, domínio e necessidade de capacitação, é possível fazer as seguintes considerações:

❖ As dimensões da Escala de Competências foram consideradas pelos EPPGGs como de alta importância para a carreira, sendo que as competências profissionais das dimensões Políticas Públicas, Liderança, Assessoria Técnica 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 EPPGGs 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 38,7% dos EPPGGs exercem cargo ou função comissionada, tendo a maioria DAS 3 (Assistente, Chefe de Divisão) ou DAS 4 (Coordenador Geral, Gerente de Projeto). Portanto, pode-se afirmar que parte dos EPPGGs 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 EPPGGs.

❖ Do mesmo modo, na avaliação em termos de domínio, os EPPGGs 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 EPPGGs, talvez pela experiência e aprimoramento na utilização frequente dessas competências.

❖ Quanto às possíveis lacunas das dimensões da Escala de Competências Profissionais, observou-se que as dimensões Liderança e Assessoria Técnica apresentaram 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 e que estão associados à missão da carreira, foi avaliada pelos EPPGGs 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.

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

❖ Os homens atribuem maior importância às competências profissionais da maioria das dimensões em relação às mulheres, bem como utilizam mais as competências de Liderança. No entanto, as mulheres demonstram maior domínio das competências de Inovação, e menor necessidade de capacitação em relação aos homens.

❖ EPPGGs mais novos (32 a 45 anos) possuem menor domínio das competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes, e maior necessidade de capacitação nessas competências, bem como nas de Políticas Públicas, em relação aos EPPGGs com maior idade (52 a 71 anos).

❖ EPPGGs com pós-graduação apresentam maior necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes do que os com graduação.

❖ EPPGGs que ingressaram na carreira pela 16ª turma demonstram menor domínio das competências de Gestão de Equipes e de Governança, bem como maior necessidade de capacitação nessas competências, quando comparados aos que ingressaram nas primeiras turmas (1ª, 2ª, 4ª).

❖ EPPGGs com maior tempo na carreira quando comparados aos de menor tempo, mostram maior domínio em Governança, Assessoria Técnica e Gestão de Equipes; e menor necessidade de capacitação nestas competências e nas de Políticas Públicas.

❖ EPPGGs da classe Especial possuem maior domínio e menor necessidade de capacitação em grande parte das competências profissionais comparados aos que estão na classe C.

❖ EPPGGs, para os quais o tempo de serviço para a aposentadoria é menor, apresentam maior domínio nas competências de Governança e Gestão de Equipes, e menor necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes, quando comparados àqueles cujo tempo de serviço para aposentadoria é de 20 a 23 anos.

❖ EPPGGs que trabalham no Ministério da Justiça e Segurança Pública demonstram menor frequência de utilização e menor domínio das competências de Governança comparados aos que os que trabalham na Presidência da República. Além disso, os servidores alocados Ministério da Justiça e Segurança Pública apresentam maior necessidade de capacitação nas competências de Assessoria Técnica Gestão Governamental, Governança e Gestão de Equipes do que os que trabalham em outros Órgãos ou Entidades.

❖ EPPGGs lotados no Distrito Federal utilizam com menor frequência e possuem menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes em relação aos lotados nos demais estados da Federação.

❖ EPPGGs cedidos utilizam mais as competências profissionais do que os que estão em exercício descentralizado e em requisição.

❖ EPPGGs que exercem cargo ou função comissionada utilizam com maior frequência as competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança comparados aos que não exercem DAS. Esses resultados sugerem que as atribuições e responsabilidades atribuídas aos EPPGGs que possuem DAS exigem maior aplicação e domínio das competências profissionais da carreira em relação às atribuições e responsabilidade dos EPPGGs que não exercem DAS. Percebe-se também que quanto maior o nível de DAS dos EPPGGs, maior é a frequência de utilização das competências profissionais. Ademais, EPPGGs que estão há um ano no mesmo DAS atribuem menor importância às competências de Governança, e demonstram maior domínio das

competências de Inovação e menor necessidade de capacitação nessas competências em relação aos que estão de 2 a 12 anos no mesmo DAS.

❖ Verificou-se também que o tipo de área de atuação dos EPPGGs, 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 EPPGGs, houve diferenças significativas entre a avaliação das competências profissionais e as áreas de Políticas Públicas, Planejamento Estratégico e Setorial, e Gestão de Projetos, a saber:

- ✓ EPPGGs que atuam na área de Políticas Públicas demonstram maior domínio e menor necessidade de capacitação em Políticas Públicas, porém maior necessidade de capacitação em Inovação.
- ✓ EPPGGs que trabalham na área de Planejamento Estratégico e Setorial apresentam maior frequência de utilização, maior domínio e menor necessidade de capacitação em boa parte das competências profissionais.
- ✓ EPPGGs atuantes na área de Gestão de Projetos utilizam com maior frequência, possuem maior domínio e apresentam menor necessidade de capacitação nas competências de Gestão Governamental.

➤ Dentre as seis áreas de conhecimento mais frequentes, houve diferenças significativas entre a avaliação das competências e as áreas de Ciências Sociais, Ciências Humanas, e Desenvolvimento Organizacional, a saber:

- ✓ EPPGGs que têm conhecimentos na área de Ciências Sociais atribuem maior importância às competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental e Inovação; e apresentam menor domínio e maior necessidade de capacitação nas competências de Gestão de Equipes.
- ✓ EPPGGs que detém conhecimentos na área de Ciências Humanas consideram as competências de Gestão de Equipes como de maior importância.
- ✓ EPPGGs que possuem conhecimentos na área Desenvolvimento Organizacional atribuem maior importância às competências de Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança; e utilizam com mais frequência as competências de Liderança.

➤ Dentre os 24 tipos de aptidões, que os EPPGGs declararam possuir, houve diferenças significativas entre as competências profissionais e somente cinco tipos de aptidões: Trabalho em equipe, Articulação, Redação, Raciocínio Lógico e Gestão do Tempo, conforme especificado a seguir:

- ✓ EPPGGs que possuem a aptidão Trabalho em Equipe utilizam com maior frequência as competências de **Gestão Governamental e Liderança**.
- ✓ EPPGGs que têm a aptidão Articulação utilizam com maior frequência as competências de Políticas Públicas, Governança e Gestão de Equipes; e apresentam menor necessidade de capacitação nas competências de Liderança.
- ✓ EPPGGs que relataram possuir a aptidão Redação atribuem menor importância às competências de Assessoria Técnica e Gestão de Equipes; e apresentam menor necessidade de capacitação nas competências de Políticas Públicas.
- ✓ EPPGGs que declararam possuir a aptidão Raciocínio Lógico, atribuem menor importância às competências de Políticas Públicas e utilizam com menor frequência as competências de Inovação.
- ✓ EPPGGs que relataram possuir a aptidão Gestão do Tempo, atribuem maior importância às competências de Assessoria Técnica e Liderança.

As comparações que foram estabelecidas entre as variáveis sociodemográficas, funcionais e profissionais dos EPPGGs, que participaram da pesquisa, e a avaliação das competências profissionais da carreira devem ser vistas como informações estratégicas para a área de Gestão Pessoas, já que possibilitam uma melhor compreensão do que realmente pode influenciar na aplicação das competências no ambiente de trabalho e na aquisição de seu domínio.

No que se refere aos estudos realizados em 2018 e 2020, foram feitas comparações qualitativas e quantitativas entre os resultados obtidos a fim de verificar a existência de mudanças na avaliação das competências profissionais da carreira de EPPGG de acordo com o ano de realização.

No que se refere às comparações qualitativas, observa-se que tanto em 2018 como em 2020 houve uma concordância quanto à avaliação de importância, frequência, domínio

e necessidade de capacitação das competências profissionais e das sete dimensões da Escala. Esses resultados apontam para uma homogeneidade na percepção dos EPPGGs quanto às competências profissionais.

Por outro lado, as análises de comparações qualitativas entre os grupos apresentaram algumas distinções nos resultados de 2018 e 2020, o que era esperado já que havia pequenas diferenças entre os perfis dos EPPGGs, que responderam à pesquisa em cada ano. No entanto, houve resultados da pesquisa de 2018 que se repetiram em 2020, como disposto a seguir:

- ✓ Mulheres demonstram maior domínio das competências de Inovação do que os homens, assim como os EPPGGs mais novos possuem menor domínio das competências de Gestão Governamental e Gestão de Equipes
- ✓ EPPGGs que ingressaram nas primeiras turmas do curso de formação (1^a, 2^a, 4^a) têm maior domínio nas competências de Governança e Gestão de equipe em relação aos das últimas turmas, em especial à 16^a.
- ✓ EPPGGs com maior tempo de serviço na carreira demonstram maior domínio nas competências de Governança, Assessoria Técnica e Gestão de Equipes se comparados com os de menor tempo de carreira.
- ✓ EPPGGs que estão na classe Especial possuem maior domínio das competências profissionais em relação aos que estão na classe C.
- ✓ EPPGGs cedidos aplicam, no contexto de trabalho, com maior frequência as competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança, do que os que estão em exercício descentralizado.
- ✓ EPPGGs que têm cargo ou função comissionada aplicam com maior frequência as competências de Governança, Gestão Governamental, Gestão de Equipe e Liderança. E, os que possuem níveis de DAS maiores utilizam mais essas competências profissionais do que os que têm níveis inferiores de DAS.

Com relação às comparações quantitativas entre os resultados obtidos nas pesquisas de 2018 e 2020 e a avaliação das competências profissionais, é importante ressaltar que, para a realização dessas análises, foi utilizada uma amostra de EPPGGs que responderam ao estudo nos dois anos. A partir dos resultados significativos, pode-se fazer as seguintes observações:

- ✓ Na pesquisa de 2020, os EPPGGs afirmaram utilizar com maior frequência sete competências, demonstraram maior domínio de 19 competências e menor necessidade de capacitação em 10 competências, do que em 2018.
- ✓ Em 2020, observou-se maior utilização das competências de Inovação e Liderança, bem como maior domínio e menor necessidade de capacitação das competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança.

Esses resultados podem indicar que houve uma maior demanda de utilização de algumas competências e um consequente aumento no domínio e diminuição da necessidade de capacitação, que pode ter ocorrido em virtude da realização de novas atribuições ou até mesmo do novo contexto, em virtude da pandemia, no qual houve a necessidade de reinvenção das metodologias usuais de trabalho, como o *home office*. Pode-se citar como exemplos as competências de Inovação e Liderança que, frente ao novo cenário de 2020, foram consideradas como de maior utilização e domínio por parte dos EPPGGs, que participaram da pesquisa em ambos os anos.

As comparações qualitativas e quantitativas realizadas entre as pesquisas de 2018 e 2020 fornecem indícios para a definição da periodicidade da avaliação das competências profissionais junto aos EPPGGs. Como não houve grandes alterações entre os resultados obtidos em 2018 e 2020, pode-se concluir que esse estudo pode ser realizado no período de dois anos ou mais, considerando que o formato de avaliação e a Escala de Competências Profissionais se mantenham os mesmos.

O mapeamento das competências profissionais realizado permite visualizar o perfil atual apresentado pelos ocupantes da carreira de EPPGG, 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 Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, como continuidade ao de 2018, 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 continua fornecendo 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 EPPGG, o que deve servir de base para futuras análises e intervenções no processo de Gestão de Pessoas utilizado pela SEGES/ME. Cabe explicar que, por ser uma carreira transversal e com várias possibilidades de atuação, só é possível identificar as especificidades em relação ao diagnóstico de competências, a partir da prática de gestão das competências ou por meio de um estudo personalizado das possíveis áreas de atuação dos EPPGGs, por exemplo.

No estudo de 2018, foram definidas e validadas 58 competências profissionais necessárias ao bom desempenho na carreira, independente da área de atuação do servidor. Por isso, essas competências profissionais não podem ser consideradas como estanques. Competências relacionadas com gestão governamental podem ser utilizadas por EPPGGs que atuam exclusivamente com políticas públicas, e vice e versa.

Além disso, todas as competências da carreira de EPPGG foram avaliadas como muito importantes, nos estudos de 2018 e 2020, porém dependendo do atual local de trabalho ou área de atuação do EPPGG, determinadas competências terão maior frequência de aplicação e maior percepção de domínio do que outras, assim como existirão competências que não serão aplicadas no contexto de trabalho e que, possivelmente, o EPPGG 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.

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 EPPGG 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.

Ademais, é importante que os resultados do diagnóstico de competências sejam relacionados às condições de trabalho do servidor. Por exemplo, se os EPPGGs 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.

Diante do exposto, sugere-se, para as próximas pesquisas, que seja incluída uma variável que possibilite reconhecer os EPPGGs que trabalham com gestão governamental e os que atuam com políticas públicas somente. Isso possibilitará ter um diagnóstico distinto das competências profissionais da carreira nessas duas grandes áreas de atuação. 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 EPPGG.

✓ 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 EPPGGs. Por exemplo, pode-se estabelecer capacitações para os EPPGGs mais novos (32 a 45 anos) para o desenvolvimento das competências de Gestão Governamental, Gestão de Equipes e Liderança.

✓ 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 EPPGG com base no perfil de competências profissionais.

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