



## INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta o referencial teórico, metodologia resultados e recomendações da pesquisa “Competências dos Gestores do Poder Executivo Estadual de Mato Grosso”, realizada pela Escola de Governo (Superintendência ligada à Secretaria de Estado de Gestão – SEGES) entre os dias 22/04/15 e 11/05/15 junto aos servidores e empregados públicos do Governo Estadual de Mato Grosso.

A pesquisa teve como objetivos “identificar as competências mais importantes para exercer cargos de gestão no Governo Estadual, bem como aquelas que necessitam ações de desenvolvimento” e surgiu da necessidade de identificar demandas para construção de um programa de formação de gestores públicos (meta do Acordo de Resultados assinado entre a Secretaria de Gestão e o Governador do Estado).

A base teórica sobre competências gerenciais é o Modelo dos Valores Concorrentes na Gestão (QUINN, et al, 2012), que é sinteticamente exposto neste relatório. De acordo com os autores do modelo, o bom gestor deve exercer múltiplos papéis (oito) e competências (vinte e quatro) para alcançar a efetividade.

Em relação à metodologia, trata-se de um levantamento com seleção de participantes por conveniência. Foram enviados e-mails com link do questionário da pesquisa, para todos os servidores e empregados civis do Governo do Estado e retornados 6.751 questionários válidos. Os dados foram tabulados usando o programa Excel 2007 da Microsoft, para calcular frequências, médias e comparação entre grupos para identificar os *gaps* de competências.

Para calcular os *gaps* de competências foi comparada a importância de cada competência para exercer cargos de gestão (avaliação feita pelos gestores), com o nível de entrega de cada competência pelos gestores (na avaliação das equipes).

Os principais resultados da pesquisa são: 9% do público alvo responderam os questionários (1); a competência mais importante para exercer cargos de gestão, segundo os próprios gestores, é “desenvolver os colegas da área” (nota 6,40 na escala de 1 a 7) e o papel mais importante do gestor é atuar como “mentor” da equipe (nota 6,31 na escala de 1 a 7) (2); o *gap* geral de competências – diferença entre a avaliação da importância das competências pelos gestores e a avaliação dos gestores pelas equipes – foi de 0,75 numa escala de 1 a 7 (3); a competência com maior *gap* e que necessita mais ações de capacitação foi “gerenciamento do tempo e do estresse” com *gap* de 0,97 e o papel com maior *gap* foi o de “produtor” (4); dentre os cargos comuns à maioria das secretarias, os secretários são os que mais necessitam desenvolver competências - *gap* de 1,27 – seguidos dos gerentes, com *gap* de 0,98 (5); para 46% dos gestores a melhor forma de desenvolver competências é participando de uma pós-graduação, enquanto 30% preferem participar de cursos de curta duração (6).

Esses resultados permitem recomendar algumas ações de capacitação, como ciclo de palestras, oferta de pós-graduação, cursos de curta duração e parcerias a serem firmadas e executadas pela Escola de Governo.

## FICHA TÉCNICA

### **GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO**

José Pedro Gonçalves Taques – Governador

### **SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO**

Júlio Cezar Modesto dos Santos - Secretário de Estado

### **SECRETARIO ADJUNTO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Cláudio Nogueira Dias – Secretário Adjunto de Estado

### **SUPERINTENDÊNCIA DA ESCOLA DE GOVERNO**

Joelson Obregão Matoso – Superintendente

### **EQUIPE TÉCNICA**

Joelson Obregão Matoso – Tabulação dos dados

Maricilda do Nascimento Farias – Análise dos dados

### **CAPA**

Loise Maria Viegas Dorileo

**Relatório de Pesquisa – Competências dos Gestores do Poder Executivo Estadual de Mato Grosso, Cuiabá-MT, Maio de 2015.**

Publicação elaborada pela Superintendência da Escola de Governo da Secretaria de Estado de Gestão - SEGES.

#### **Escola de Governo**

Av. Kaytto Guilherme do Nascimento Pinto, 150,  
Bairro Residencial Paiaguás,  
Cuiabá-MT CEP: 78048-240  
Tel. (65) 3613 7801  
E-mail: eg@gestao.mt.gov.br

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
FICHA TÉCNICA .....	3
SIGLAS DOS ÓRGÃOS/ENTIDADES.....	6
1. Referencial teórico .....	7
1.1. Conceito de Competências .....	7
1.2. Tipos de Competências.....	7
1.3. Competências Gerenciais .....	7
2. Metodologia .....	10
2.1. Questionário .....	10
2.2. Estratégias de divulgação .....	11
2.3. Coleta de dados .....	12
2.4. Tabulação dos dados .....	12
3. Participação na pesquisa .....	14
3.1. Quantidade de participantes por data.....	14
3.2. Quantidade total de participantes.....	15
3.3. Quantidade de participantes por Órgão/Entidade .....	16
3.4. Quantidade de participantes e avaliações recebidas por tipo de cargo .....	17
4. Análise dos resultados .....	19
4.1. Papéis e competências mais importantes para exercer cargos de gestão.....	19
4.2. Gaps de papéis e competências .....	21
4.3. Gaps de papéis por tipo de cargo comum .....	23
4.4. Gaps de papéis por tipo de cargo da SEDUC.....	25
4.5. Gaps de competências por cargos .....	27
4.6. Gaps de papéis por Órgão/Entidade.....	31
4.7. Gaps de competências por Órgão/Entidade.....	34
4.8. Modalidades de ensino preferidas dos gestores .....	37
5. Recomendações da pesquisa.....	38
5.1. Ciclo de palestras.....	38
5.2. Pós-graduação .....	38
5.3. Cursos de curta duração .....	39
5.4. Firmar uma parceria com a SEDUC para desenvolver os gestores das escolas publicas.....	40
5.5. Estudar parcerias para desenvolvimento das competências dos gestores do nível estratégico (primeiro escalão do governo).....	41

5.6. Criar um programa de coaching e mentoring.....	41
6. Limitações da pesquisa.....	42
7. Considerações finais .....	43
8. Referências .....	44
9. Anexos .....	45
9.1. Questionário da importância das competências – respondido pelos gestores .....	45
9.2. Questionário da entrega das competências – respondido pelas equipes dos gestores .....	48

## SIGLAS DOS ÓRGÃOS/ENTIDADES

Este capítulo apresenta as siglas dos órgãos e entidades deste relatório:

SIGLA	ÓRGÃO
AGEM	Agência de Desenvolvimento Metropolitano da Região do Vale do Rio Cuiabá
AGER	Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso
CASA CIVIL	Casa Civil
CASA MILITAR	Casa Militar
CGE	Controladoria Geral do Estado
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito do Estado de Mato Grosso
FAPEMAT	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso
FUNAC	Fundação Nova Chance
INDEA	Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso
INTERMAT	Instituto de Terras do Estado de Mato Grosso
IPEM	Instituto de Pesos e Medidas de Mato Grosso
JUCEMAT	Junta Comercial do Estado de Mato Grosso
MT SAÚDE	Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Estado
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PJC	Polícia Judiciária Civil
POLITEC	Perícia Oficial e Identificação Técnica
SEAF	Secretaria de Estado de Agricultura Familiar e Regularização Fundiária
SECEL	Secretaria de Estado de Cultura, Esporte e Lazer
SECID	Secretaria de Estado das Cidades
SECITEC	Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
SEDEC	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação
SEFAZ	Secretaria de Estado de Fazenda
SEGES	Secretaria de Estado de Gestão
SEJUDH	Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos
SEMA	Secretaria de Estado do Meio Ambiente
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento
SES	Secretaria de Estado de Saúde
SESP	Secretaria de Estado de Segurança Pública
SETAS	Secretaria de Estado de Trabalho e Assistência Social
SINFRA	Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística
UNEMAT	Fundação Universidade de Mato Grosso
VICE GOV	Vice Governadoria

**Tabela 01 – Siglas dos Órgãos e Entidades da pesquisa**

Fonte: Superintendência de Desenvolvimento Organizacional/SEGES (Abril/2015)

## 1. Referencial teórico

Este capítulo apresenta os conceitos de competências, tipos de competências, modelos gerenciais e modelo dos valores concorrentes na gestão, que sustentam teoricamente a pesquisa.

### 1.1. Conceito de Competências

Há várias definições para o termo “competências”, mas um dos conceitos recorrentes na literatura de gestão de pessoas é o de Fleury e Fleury (2001), para quem as competências são um “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.



Figura 01. Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Como mostra a figura 1, a pessoa expressa competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente de aplicação conjunta de conhecimento, habilidades e atitudes. A interdependência e complementaridade desses três elementos geram o desempenho profissional.

### 1.2. Tipos de Competências

As competências são classificadas como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou pequenas equipes de trabalho e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências humanas, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001, Apud, Carbone, 2006, p. 49).

As competências humanas podem ser classificadas em técnicas e gerenciais, as competências gerenciais além de serem conhecimentos adquiridos por uma pessoa, também faz parte a inteligência em lidar com situações complexas (Cockerill 1994, Apud, Carbone, 2006, p. 49).

Para Ruas (2005) as competências gerenciais estão inclusas nas competências individuais, entendidas como um conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente. Essas capacidades, articuladas e mobilizadas de acordo com diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresarial.

Nesta pesquisa, cujo objetivo foi identificar os *gaps* de competências, são avaliadas as competências gerenciais necessárias para ocupar cargos de direção e chefia do Poder Executivo Estadual, na percepção dos gestores e as competências gerenciais dos ocupantes dos cargos de gestão, avaliadas segundo a equipe de trabalho de cada gestor.

### 1.3. Competências Gerenciais

Quinn et. al. (2012) pesquisaram os principais modelos de gestão que emergiram ao longo do século XX e perceberam que nenhum deles ofereceu uma resposta satisfatória à complexidade das atividades diárias desenvolvidas pelos gestores.

A partir das principais características, aparentemente paradoxal dos quatro modelos de gestão, Quinn et. al. (2012) rotulam uma ação central para cada um e convertem esses modelos teóricos em práticas de gestão: **Colaborar** para o modelo de relações humanas. **Controlar** para o modelo de processo interno. **Competir** para o modelo de meta racional e **Criar** para o modelo de sistema aberto, conforme figura abaixo:


Modelo Aspectos	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Símbolo				
Critério de eficácia	Produtividade, lucro.	Estabilidade, continuidade.	Compromisso, coesão, moral.	Adaptabilidade, apoio externo.
Teoria referente a meio e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos.	Rotinização leva à estabilidade.	Envolvimento resulta em compromisso.	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos.
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas.	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação.	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso.	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança.
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro líquido".	Hierárquico.	Orientado a equipes.	Inovadora, flexível.
Papel do gerente	Diretor e produtor.	Monitor e coordenador.	Mentor e facilitador.	Inovador e negociador / mediador.

Figura 02 - Características dos quatro modelos de gestão

Fonte: Quinn et. al. (2012, p. 12)

Quinn et. al. (2012) ao longo de quase 50 anos de pesquisas com diferentes níveis de gestores constataram que os gestores-mestres não enxergam o mundo em preto e branco, eles não desenvolvem as suas atividades a partir da suposição "ou/ou", mas sim "e/e", portanto são mais flexíveis e capazes de desenvolver práticas que suportam esses quatro focos contrastantes e necessários ao mesmo tempo.

A experiência de décadas em programa de desenvolvimento de gestores ajudou Quinn et. al. (2012) dar forma a uma metateoria. E, apresentar o modelo de gerenciamento integrado como a estrutura de valores concorrentes, uma vez que os critérios dos quatro modelos parecem, à primeira vista, conter mensagens conflitantes. "Desejamos valorizar e respeitar os funcionários como nossos recursos mais importantes, mas também desejamos estabelecer planos e definir metas que provavelmente serão bastante exigentes". Segundo Quinn et. al. (2012) na realidade esses opostos estão apenas em nossas mentes e afirma que para o líder "é não só possível como desejável um bom desempenho nos quatro modelos antagônicos concomitantes"

Para cada um dos quatro modelos de gestão apresentados existem dois critérios de eficácia organizacional, que foram convertidos em valores concorrentes, passando a representar os oito papéis dos líderes. Quinn et. al. (2012) destacam no Modelo das Metas Racionais os papéis de Diretor e Produtor; no Modelo dos Processos Internos os papéis de Monitor e Coordenador; no Modelo das Relações Humanas os papéis de Facilitador e Mentor e no Modelo dos Sistemas Abertos os papéis Inovador e Negociador, conforme apresentados na figura abaixo:



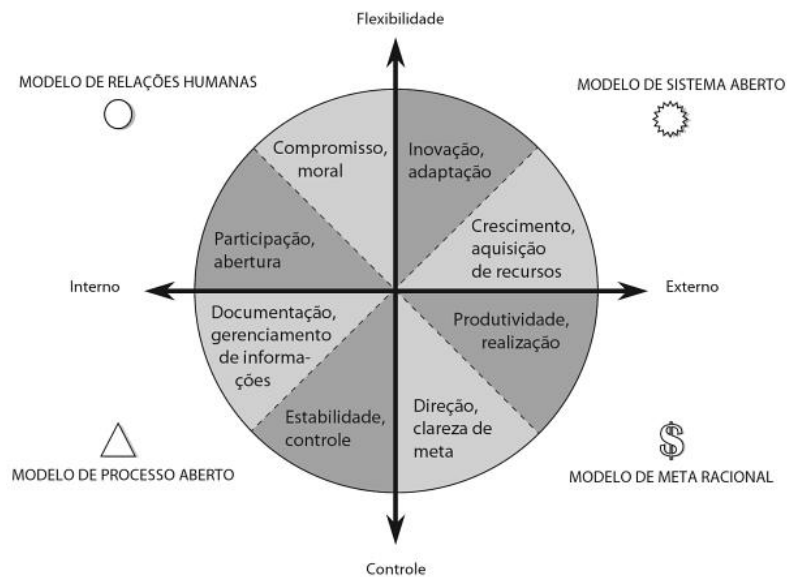


Figura 03 – Modelo dos Valores Concorrentes, oito papéis  
 Fonte: Quinn et. al. (2012, p. 15)

Quinn et. al. (2012) sustentam que o gestor deve ser capaz de desempenhar bem os oito papéis, correlacionados com o quadro de Valores Concorrentes. O foco é na eficácia do líder, e não na organização ou setor de trabalho.

Por fim para desempenhar esses oito papéis, os autores identificam para cada um deles, três competências essenciais e argumenta que os oitos papéis de líderes e suas respectivas competências gerenciais podem ser aplicados em profissionais dos diferentes níveis hierárquicos nas organizações, conforme figura abaixo:

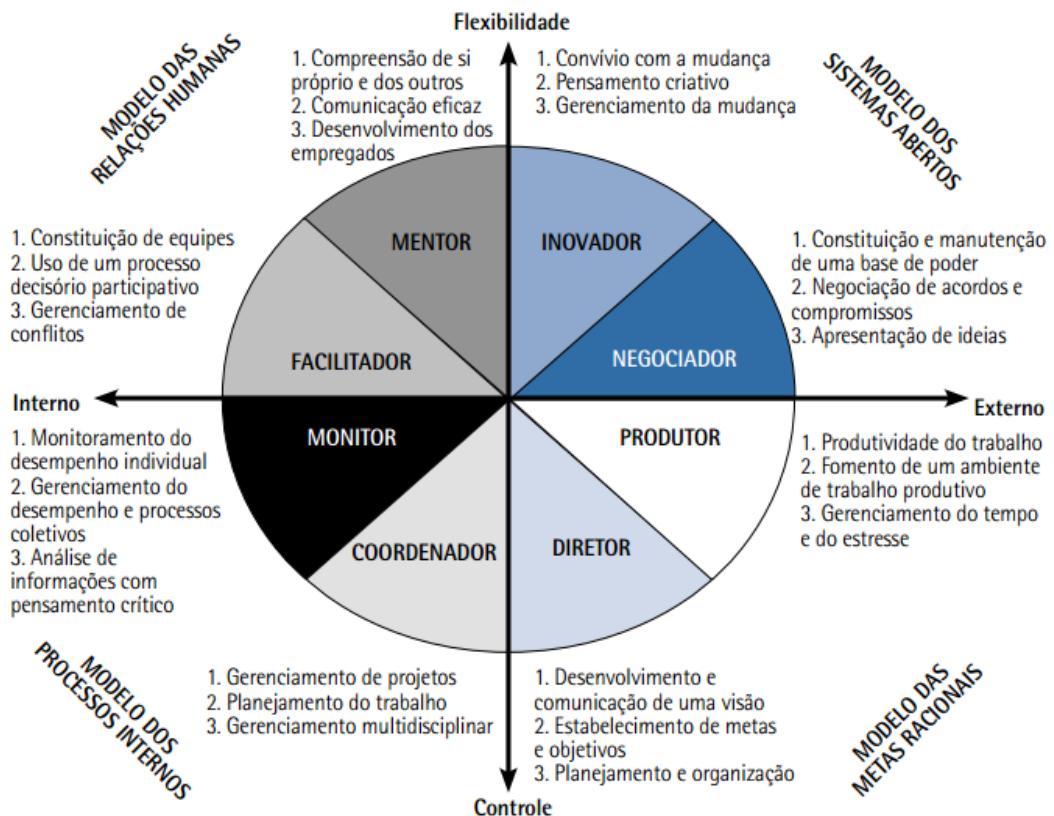


Figura 04 – Modelo dos Valores Concorrentes, oito papéis  
 Fonte: Adaptado de Quinn (2003)

## 2. Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia empregada para elaborar o instrumento da pesquisa, as estratégias de divulgação da pesquisa, a forma como os dados foram coletados e analisados.

### 2.1. Questionário

Os questionários da pesquisa foram construídos utilizando-se como referência os capítulos do livro “Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão” (QUINN, et al., 2012) e o questionário do trabalho de monografia “Os papéis de liderança no contexto do assessoramento parlamentar” (SILVA, 2011).

Foram elaborados dois questionários, um para o gestor e outro para as equipes dos gestores, divididos nas seguintes partes:

Parte	Questionário 01 - Gestor	Questionário 02 - Servidor
1	Apresentação da pesquisa	Apresentação da pesquisa
2	Validação do CPF do gestor, informe do e-mail, órgão, cargo de liderança, tempo de experiência no serviço público e tempo de experiência em cargo de liderança.	Validação do CPF do servidor, informe do e-mail, órgão, e cargo do chefe imediato.
3	Avaliação da importância de 24 competências para exercer o cargo de gestão atual, utilizando uma escala de 1 a 7, sendo que quanto mais próximo de 1, menos importante era a competência para exercer o cargo de gestão e quanto mais próximo de 7, mais importante era a competência para exercer o cargo de gestão. Uma questão solicitando que o gestor ordenasse por grau de importância, qual a modalidade de ensino preferida para desenvolver as competências.	Avaliação do desempenho do chefe imediato em 24 competências de gestão, utilizando uma escala de 1 a 7, sendo que quanto mais próximo de 1, menos o chefe imediato apresenta a competência e quanto mais próximo de 7, mais o chefe imediato apresenta a competência. Uma questão aberta para compartilhar sugestões e comentários.
4	Informe do órgão e tipo de cargo do chefe imediato.	
5	Avaliação do desempenho do chefe imediato em 24 competências de gestão, utilizando uma escala de 1 a 7, sendo que quanto mais próximo de 1, menos o chefe imediato apresenta a competência e quanto mais próximo de 7, mais o chefe imediato apresenta a competência. Uma questão aberta para compartilhar sugestões e comentários.	

**Tabela 02 – Partes dos questionários**

Fonte: Dados da pesquisa

O gestor devia responder aos dois questionários. No primeiro avaliando a importância das competências para exercer o cargo de gestão atual e o segundo, avaliando o nível de entrega das competências do chefe imediato.

Foram considerados cargos de gestão a maioria dos cargos de chefia e direção da Lei Complementar 266 de 29/12/2006, com algumas exceções. Na tabela abaixo estão os cargos considerados de gestão.

Nº	Cargo	Nº	Cargo
1	Advogado Geral do DETRAN	33	Diretor Técnico
2	Advogado Geral Regulador	34	Gerente
3	Agente Público de Controle Interno	35	Gestor da UNISECI
4	Assessor Pedagógico	36	Presidente
5	Auditor Geral do SUS	37	Presidente do Conselho Penitenciário
6	Chefe de Unidade I	38	Presidente Regulador
7	Chefe de Ciretran (CAT)A	39	Procurador Corregedor Geral
8	Chefe de Ciretran (CAT)B	40	Procurador Geral Adjunto
9	Chefe de Ciretran (CAT)C	41	Procurador Geral do Estado
10	Chefe do ERMAT	42	Procurador Regional
11	Controlador Geral do Estado	43	Pró-Reitor
12	Coordenador	44	Reitor
13	Delegado Regional	45	Secretário
14	Diretor	46	Secretário Adjunto
15	Diretor Adjunto da Academia	47	Secretário Adjunto
16	Diretor Administrativo	48	Secretário de Conselho
17	Diretor Administrativo e Financeiro	49	Secretário Escolar
18	Diretor da Academia	50	Secretário Executivo de Conselho
19	Diretor de Administração Sistêmica	51	Secretário Executivo do Conselho
20	Diretor de Cadeia Pública I	52	Secretário Extraordinário
21	Diretor de Cadeia Pública II	53	Secretário Geral
22	Diretor de Cadeia Pública III	54	SubDiretor de Penitenciária
23	Diretor de Escola	55	Subprocurador-Geral
24	Diretor de Escola Técnica	56	Superintendente
25	Diretor de Escritório Regional	57	Supervisor
26	Diretor de Penitenciária	58	Vice-Governador
27	Diretor de Unid. Desconcentrada	59	Vice-Presidente
28	Diretor de Unid. Regional	60	Vice-Reitor
29	Diretor Geral Adjunto	61	Coordenador Pedagógico
30	Diretor Geral da PGE	62	Diretor Adjunto
31	Diretor Geral da PJC	63	Secretário Executivo do Conselho
32	Diretor Regulador		

Tabela 03 – Cargos de Gestão

Fonte: Adaptado a partir da LC 266/2006

## 2.2. Estratégias de divulgação

Foram empregadas várias formas de divulgação, como a elaboração de matérias jornalísticas sobre a pesquisa, envio de e-mail para os servidores, reunião com gestores de pessoas dos órgãos e entidades para divulgar informações sobre a pesquisa, elaboração e disposição de banner da pesquisa na intranet e sites institucionais de alguns órgãos e entidades.

### 2.3. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada entre os dias 22/04/2015 e 11/05/2015, através do site da Secretaria de Estado de Gestão – SEGES: <http://www.gestao.mt.gov.br/>, conforme figura abaixo.



Figura 05 – Site da SEGES  
Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes deveriam acessar o site, clicar no banner da pesquisa e responder os questionários ou poderiam acessar diretamente o formulário através do link disponibilizado nos e-mails, matérias e banners de divulgação da pesquisa.

### 2.4. Tabulação dos dados

A tabulação foi feita entre os dias 11/05/2015 e 29/05/2015, utilizando o programa Excel 2007 para calcular contagens de frequências, valores médios, percentuais e comparação entre grupos.

A tabulação iniciou com a preparação da base de dados. Foram recebidos 8.526 questionários, dos quais 1.775 (21%) foram excluídos da análise por estarem incompletos ou com informações que sinalizavam para erros de interpretação do questionário, conforme tabela abaixo:

Participantes	Justificativa da exclusão	Quantidade
<b>Empregados da CEPROMAT</b>	Baixa participação em relação ao total de empregados do ente.	20
<b>Empregados da EMPAER</b>	Baixa participação em relação ao total de empregados do ente.	2
<b>Empregados da METAMAT</b>	Baixa participação em relação ao total de empregados do ente.	1
<b>Empregados da MT FOMENTO</b>	Baixa participação em relação ao total de empregados do ente.	1
<b>Todas as respostas "0"</b>	Preenchimento incompleto do formulário.	531
<b>Todas as respostas iguais na avaliação dos gestores (todas 1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7)</b>	Falha na interpretação do questionário.	1.220
<b>Total</b>		<b>1.775</b>

Tabela 04 - Questionários excluídos e justificativas  
Fonte: Dados da pesquisa

Para identificar os *gaps* (lacunas) de competências, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\mathbf{GAP = IMP - ENT}$$

**Onde:**

**GAP** = número de 0 a 7 correspondente ao tamanho da necessidade de desenvolvimento de cada competência pelos gestores. Quanto mais próximo de “0” MENOR o *gap* e a necessidade de desenvolver a competência e quanto mais próximo de “7”, MAIOR o *gap* e a necessidade de desenvolver a competência.

**IMP** = média da IMPORTÂNCIA de cada competência para exercer cargos de gestão, de acordo com a avaliação dos GESTORES.

**ENT** = média da ENTREGA de cada competência pelos gestores, de acordo com a avaliação dos SERVIDORES e GESTORES.

Por exemplo, qual o *gap* da competência “Gerenciamento do tempo e do estresse”?

$$\mathbf{GAP = IMP - ENT}$$
$$0,96 = 6,14 - 5,18$$

Média das avaliações dos 1.110 gestores que participaram da pesquisa sobre a IMPORTÂNCIA dessa competência.

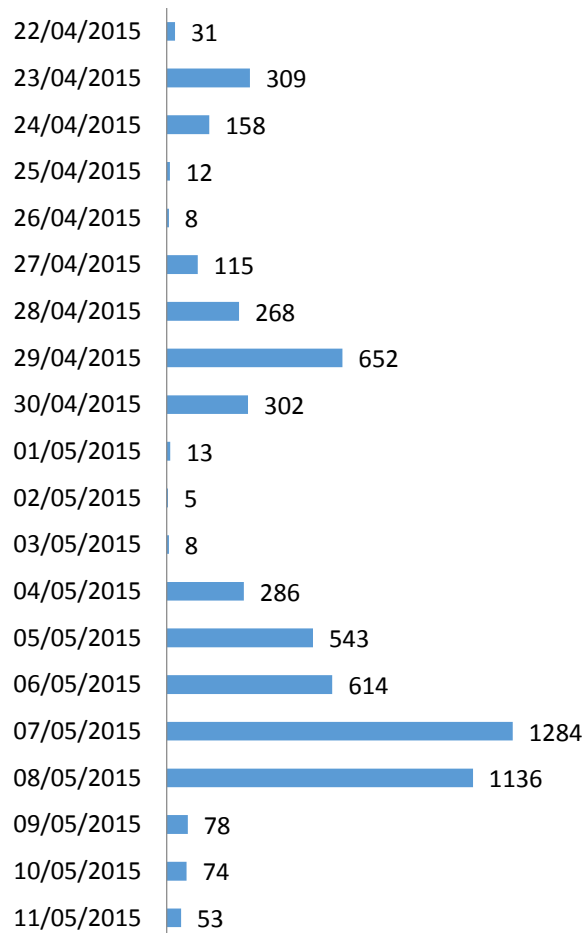
Média das avaliações dos 4.839 servidores e gestores que participaram da pesquisa sobre o nível de ENTREGA dessa competência pelos gestores.

### 3. Participação na pesquisa

Este capítulo apresenta alguns números sobre a participação dos servidores na pesquisa, incluindo a quantidade de participantes por data, por perfil (gestor ou servidor), por Órgão/Entidade e cargo de gestão.

#### 3.1. Quantidade de participantes por data

Data	Qt. Participantes	% participantes
22/04/2015	31	0,5
23/04/2015	309	5,2
24/04/2015	158	2,7
25/04/2015	12	0,2
26/04/2015	8	0,1
27/04/2015	115	1,9
28/04/2015	268	4,5
29/04/2015	652	11,0
30/04/2015	302	5,1
01/05/2015	13	0,2
02/05/2015	5	0,1
03/05/2015	8	0,1
04/05/2015	286	4,8
05/05/2015	543	9,1
06/05/2015	614	10,3
07/05/2015	1.284	21,6
08/05/2015	1.136	19,1
09/05/2015	78	1,3
10/05/2015	74	1,2
11/05/2015	53	0,9
<b>Total geral</b>	<b>5.949</b>	<b>100,0</b>



Quadro 01– Quantidade de participantes por data  
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 01– Percentual de participantes

Da análise da tabela e gráficos acima, pode-se concluir que:

✓ 5.949 servidores públicos participaram da pesquisa, sendo que desse total, 31,6% responderam ao questionário nos primeiros doze dias da pesquisa (de 22/04 a 03/05/15), em função principalmente dos problemas técnicos com o questionário e estratégias de divulgação.

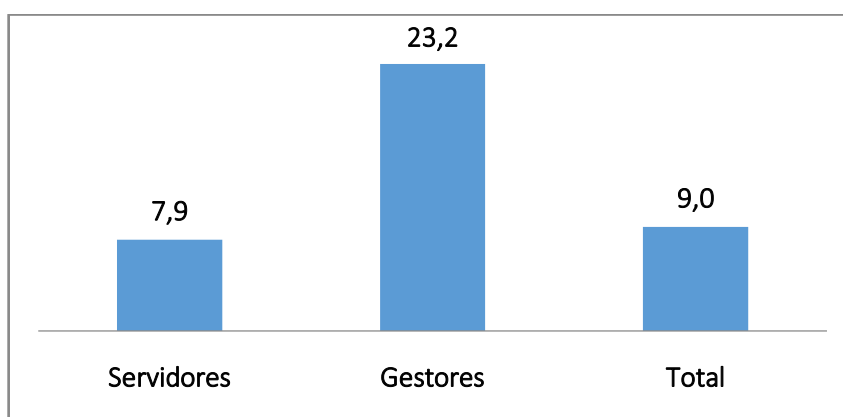
✓ 68,4 % dos pesquisados responderam a pesquisa entre os dias 04 e 11/05/15, sendo que os dois últimos dias úteis tiveram 40,7% do total das respostas, demonstrando êxito nas ações de envolvimento dos gestores de pessoas dos diversos órgãos na reformulação das estratégias de divulgação, bem como sinalizando que a estratégia da dilatação do prazo para encerramento da pesquisa do dia 30/04/15 para o dia 08/05/15 mostrou-se bem sucedida.

### 3.2. Quantidade total de participantes

Perfil	Quantidade Abril/2015	Participantes da pesquisa	Quantidade de questionários	% participação da pesquisa
Servidores	60.978	4.839	4.839	7,9
Gestores	4.778	1.110	1.912	23,2
Total	65.756	5.949	6.751	9,0

**Quadro 02– Quantidade total de participantes**

Fonte: Dados da pesquisa, Relatório NG 39 do SEAP (Abril/2015) e Relatório de cargos criados da SDO (Abril/2015)



**Gráfico 02– Percentual de participantes por perfil**

Da análise da tabela e gráficos acima, pode-se concluir que:

- ✓ O retorno de 6.751 questionários validados na pesquisa dá lastro metodológico às análises e as propostas de ações de desenvolvimento gerencial sugeridas pela Escola de Governo.
- ✓ Ao considerar os percentuais das pesquisas científicas, o quantitativo dos agentes públicos do Poder Executivo Estadual, a dimensão geográfica do Estado de Mato Grosso e as limitações tecnológicas, 9% (nove por cento) de participação é um percentual expressivo e um indicador substancial da necessidade de capacitação dos gestores públicos do Poder Executivo Estadual.
- ✓ A participação bem maior dos gestores (23,2%) do que dos servidores (7,9%) na pesquisa, demonstra a preocupação daqueles em apresentar suas demandas e necessidades de capacitação.

### 3.3. Quantidade de participantes por Órgão/Entidade

RANKING/ÓRGÃO		POPULAÇÃO			PARTICIPANTES			PARTICIPANTES		
POS.	Órgão/Entid.	Qt. SER	Qt. GES	Qt. Total	Qt. SERV	Qt. GES	Qt. Total	% SER	% GES	% Total
1º	SEDEC	88	51	139	63	24	87	71,6	47,1	62,6
2º	SEAF	27	51	78	31	12	43	114,8	23,5	55,1
3º	VICE GOV.	21	4	25	11	2	13	52,4	50,0	52,0
4º	SEGES	469	104	573	210	47	257	44,8	45,2	44,9
5º	FUNAC	16	2	18	6	2	8	37,5	100,0	44,4
6º	CGE	81	25	106	30	12	42	37,0	48,0	39,6
7º	SESP	223	60	283	83	26	109	37,2	43,3	38,5
8º	SETAS	451	44	495	157	13	170	34,8	29,5	34,3
9º	MT SAUDE	29	7	36	10	2	12	34,5	28,6	33,3
10º	SEPLAN	231	34	265	65	11	76	28,1	32,4	28,7
11º	SEFAZ	1.253	176	1.429	277	93	370	22,1	52,8	25,9
12º	AGEM	8	5	13	3		3	37,5	0,0	23,1
13º	DETRAN	696	134	830	146	43	189	21,0	32,1	22,8
14º	AGER	41	25	66	9	5	14	22,0	20,0	21,2
15º	SECID	109	54	163	23	9	32	21,1	16,7	19,6
16º	CASA CIVIL	175	52	227	37	7	44	21,1	13,5	19,4
17º	SEMA	511	145	656	83	39	122	16,2	26,9	18,6
18º	INDEA	886	38	924	140	13	153	15,8	34,2	16,6
19º	SECEL	107	44	151	21	1	22	19,6	2,3	14,6
20º	JUCEMAT	74	10	84	11		11	14,9	0,0	13,1
21º	POLITEC	677	78	755	66	32	98	9,7	41,0	13,0
22º	SECITEC	307	40	347	32	12	44	10,4	30,0	12,7
23º	IPEM	64	13	77	5	4	9	7,8	30,8	11,7
24º	FAPEMAT	15	5	20	1	1	2	6,7	20,0	10,0
25º	SEJUDH	3.640	138	3.778	307	50	357	8,4	36,2	9,4
26º	SINFRA	372	71	443	31	9	40	8,3	12,7	9,0
27º	SEDUC	41.454	2.936	44.390	2.666	587	3.253	6,4	20,0	7,3
28º	UNEMAT	1.830	117	1.947	91	12	103	5,0	10,3	5,3
29º	SES	4.018	195	4.213	143	32	175	3,6	16,4	4,2
30º	CASA MILITAR	71	14	85	3		3	4,2	0,0	3,5
31º	PGE	154	17	171	6		6	3,9	0,0	3,5
32º	PJC	2.813	57	2.870	71	10	81	2,5	17,5	2,8
33º	INTERMAT	67	32	99	1		1	1,5	0,0	1,0
	<b>TOTAIS</b>	<b>60.978</b>	<b>4.778</b>	<b>65.756</b>	<b>4.839</b>	<b>1.110</b>	<b>5.949</b>	<b>7,9</b>	<b>23,2</b>	<b>9,0</b>

Quadro 03– Quantidade de participantes por Órgão/Entidade

Fonte: Dados da pesquisa, Relatório NG 39 do SEAP (Abril/2015) e Relatório de cargos criados da SDO (Abril/2015)

Legenda: SER – Servidores, GES – Gestores.



A partir da análise da tabela acima, pode-se concluir que:

- ✓ 25 (vinte e cinco) órgãos do universo de 33 (trinta e três) envolvidos na pesquisa tiveram participação acima da média geral do Estado, ou seja, 76% dos órgãos apresentaram médias percentuais de participação acima de 9%.
- ✓ A SEDEC, SEAF e VICE-GOVERNADORIA apresentaram percentual de participação acima de 50%.
- ✓ 07 (sete) órgãos (SEDEC, SEAF, VICE-GOVERNADORIA, SEGES, FUNAC, CGE, SESP, SETAS, e MT SAÚDE) apresentaram percentual de participação acima de 30%.
- ✓ A participação de 23,2% dos gestores públicos na pesquisa, mais que o dobro da média de participantes fornece subsídios substanciais das competências mais importantes para exercer os cargos de direção e chefia do Estado.
- ✓ A FUNAC foi o único órgão que 100% dos seus gestores avaliaram as competências necessárias para exercer os cargos que atuam.
- ✓ Ao considerar que a SEFAZ tem o 3º maior quantitativo de cargos de gestão (176), o percentual de participação de 52,8% dos gestores pode ser um indicador de maturidade da cultura organizacional no desenvolvimento de gestores públicos.
- ✓ A participação abaixo da média é mais expressiva nos órgãos/entidades de atividades finalísticas, talvez pela estrutura desconcentrada em grande parte dos municípios no interior do Estado.

### 3.4. Quantidade de participantes e avaliações recebidas por tipo de cargo

Tipo	Cargo de Gestão	Qt. cargos	Qt. participantes	% participação	Qt. avaliações recebidas	Qt. avaliação por gestor
<b>COMUNS</b>	Secretário	14	3	21,4	140	10,0
	Secretário Adjunto	60	15	25,0	159	2,7
	Superintendente	140	50	35,7	416	3,0
	Coordenador	417	164	39,3	887	2,1
	Gerente	773	231	29,9	1.146	1,5
<b>SEDUC</b>	Secretário Escolar	754	103	13,7	920	1,2
	Coordenador Pedagógico	1.220	134	11,0	1.047	0,9
	Diretor de Escola	754	264	35,0	1.072	1,4
	Assessor Pedagógico	117	52	44,4	291	2,5
<b>OUTROS</b>	Demais cargos	529	94	17,8	673	1,3
<b>TODOS</b>		<b>4.778</b>	<b>1.110</b>	<b>23,2</b>	<b>6.751</b>	<b>1,4</b>

Quadro 04– Quantidade de participantes e avaliações recebidas por tipo de cargo  
Fonte: Dados da pesquisa e Relatório de cargos criados da SDO (Abril/2015)

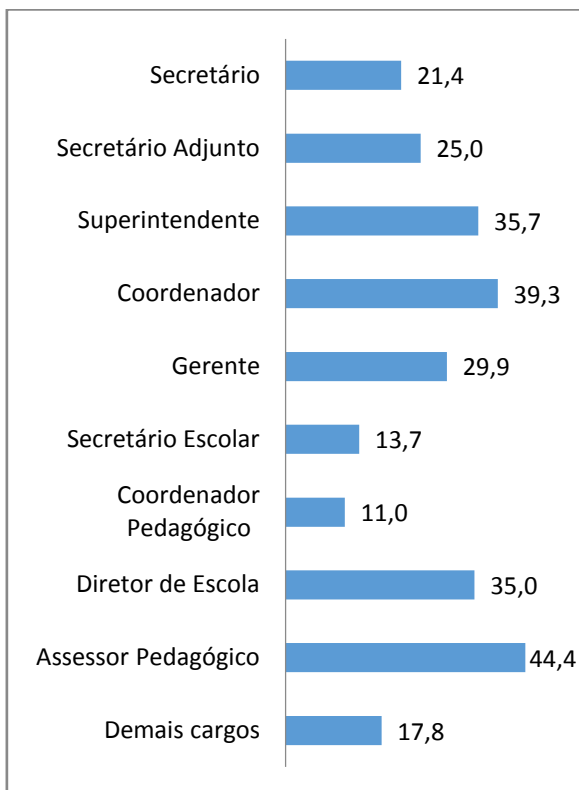


Gráfico 03– Percentual de participantes por tipo de cargo

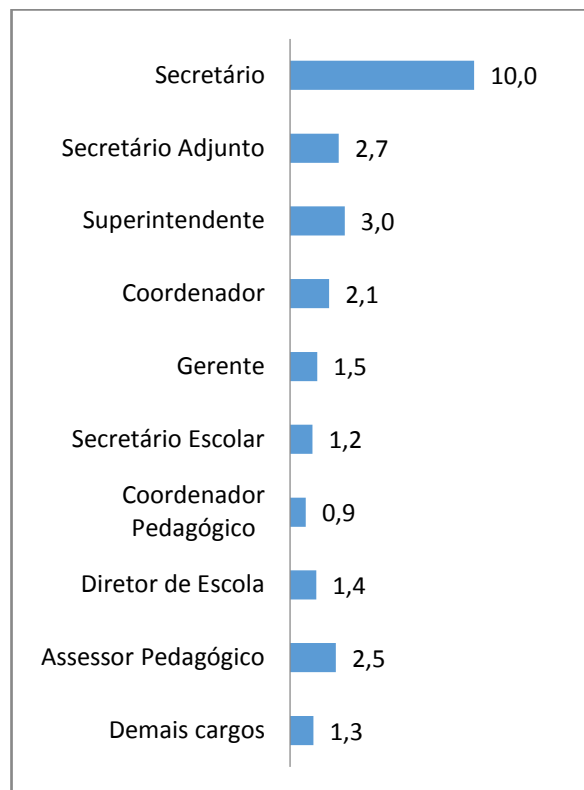


Gráfico 04– Qt. de avaliações recebidas por tipo de cargo

Para efeitos de apresentação da pesquisa os cargos foram agrupados em três tipos: comuns composto pelo grupo de secretários, secretários adjuntos, superintendentes, coordenadores e gerentes (cargos comuns em várias secretarias); SEDUC composto por Secretário Escolar, Coordenador Pedagógico, Diretor de Escola e Assessor Pedagógico e Demais Cargos, composto por todos os demais cargos.

Da análise dos **cargos comum** da tabela e gráficos acima, pode-se concluir que:

- ✓ Dentre os cargos, a maior participação percentual foi dos Coordenadores (39,3%) e Superintendentes (35,7%).
- ✓ Os Secretários e Secretários Adjuntos foram os que apresentaram o menor índice percentual de participação (21,4% e 25% respectivamente), em contrapartida os Secretários foram os gestores que receberam maior quantidade de avaliações per capita (10 avaliações em média para cada Secretário).
- ✓ Os Gerentes foram os gestores com menor percentual de participação (29,9%), menor quantidade de avaliações per capita (1,5 avaliação em média para cada gerente), mas os que receberam a maior quantidade absoluta de avaliações dos servidores (1.146).

Da análise dos **cargos da SEDUC** da tabela e gráficos acima, pode-se concluir que:

- ✓ A maior participação percentual foi dos Assessores Pedagógicos (44,4%) e Diretores de Escolas (35,0%).
- ✓ Os Diretores de Escolas foram os gestores que receberam maior quantidade de avaliações (1.072).
- ✓ Os Secretários Escolares e os Coordenadores Pedagógicos foram os gestores com o menor percentual de participação (13,7% e 11% respectivamente) e os que receberam a menor quantidade de avaliações per capita.

#### 4. Análise dos resultados

Este capítulo apresenta a análise dos 08 papéis e 24 competências mais importantes, na percepção dos gestores públicos, para exercer cargos de gestão no Poder Executivo Estadual, os *gaps* (lacunas) de cada papel e competência por tipo de cargo e Órgão/Entidade e as preferências dos gestores em relação às modalidades de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento das competências gerenciais.

##### 4.1. Papéis e competências mais importantes para exercer cargos de gestão

POS.	PAPEL	COMPETÊNCIA	MÉDIA IMP.	MÉDIA IMP. POR PAPEL
1º	MENTOR	Comunicação eficaz	6,26	6,31
		Desenvolvimento dos colegas da área	6,40	
		Compreensão de si mesmo e dos outros	6,28	
2º	FACILITADOR	Construção de equipes	6,27	6,17
		Administração de conflitos	6,02	
		Uso do processo decisório participativo	6,24	
3º	PRODUTOR	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	6,25	6,12
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6,14	
		Trabalho produtivo	5,98	
4º	INOVADOR	Gestão da mudança	6,08	6,10
		Pensamento criativo	6,10	
		Convivência com a mudança	6,12	
5º	MONITOR	Monitoramento do desempenho individual e coletivo	6,05	6,08
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	6,11	
		Administração dos processos essenciais	6,08	
6º	DIRETOR	Estabelecimento de metas e objetivos	6,02	6,05
		Planejamento e organização	6,09	
		Desenvolvimento e comunicação de uma Visão	6,05	
7º	NEGOCIADOR	Apresentação de Ideias	5,85	5,98
		Negociação de acordos e compromissos	5,97	
		Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos	6,12	
8º	COORDENADOR	Planejamento do trabalho	5,85	5,93
		Gerenciamento multidisciplinar	6,13	
		Gerenciamento de projetos	5,81	
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>6,09</b>	<b>6,09</b>

Quadro 05– Papéis e competências mais importantes para exercer cargos de gestão

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: IMP - Importância

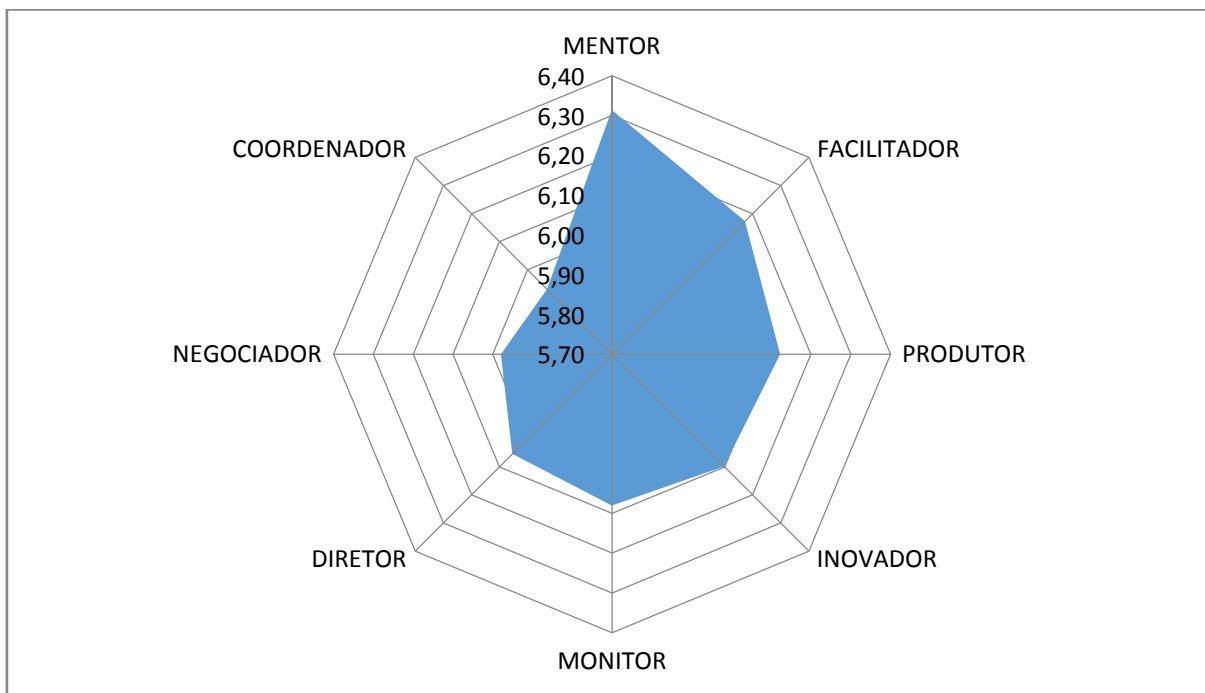


Gráfico 05– Papéis mais importantes para exercer cargos de gestão

Da análise da tabela e gráficos acima, pode-se concluir que:

✓ Ao considerar a escala de avaliação (0 a 7) utilizada no questionário da pesquisa, a média de 6,09 dos papéis e das competências indica que o conjunto dos oito papéis e das vinte e quatro competências são importantes para atuação dos gestores públicos validando o modelo dos valores concorrentes de Quinn, et al. (2012, p. 23), que afirma que *“o gestor deve ser capaz de integrar as diversas competências para operar com efetividade num mundo em constante transformação”*.

✓ Os dois papéis mais importantes para os gestores, mentor (6,31) e facilitador (6,17), estão ambos no quadrante do modelo de relações humanas. Em uma estrutura pública onde não se trabalha com recompensas diretas e o processo decisório envolve uma série de atores é coerente à necessidade de ser mais efetivos em orientar e desenvolver as pessoas.

✓ A competência mais importante para os gestores é o desenvolvimento dos colegas da área, também coerente, por que segundo Quinn, et al. (2012), independente do conhecimento e das habilidades que possua o líder gerencial, sua função é praticar e orientar o desenvolvimentos das pessoas.

✓ Na percepção dos gestores as seis competências dos papéis de mentor e facilitador apresentam importância acima da média (6,09).

✓ O papel menos importante é o de coordenador (5,93) que segundo Quinn, et al. (2012) na estrutura dos valores concorrentes está associado ao imperativo de controle, ou seja, a efetividade está baseada em estabelecer e manter a estabilidade e continuidade.

✓ A competência menos importante “Gerenciamento de Projetos” (5,81) está, segundo Quinn, et al. (2012), relacionada com manipulação de dados, revisão de informações de rotina, inspeções e revisão de relatórios.

## 4.2. Gaps de papéis e competências

POS	PAPEL	COMPETÊNCIA	GESTOR		SERVIDOR		GESTOR - SERVIDOR	
			MÉDIA IMP	MÉDIA IMP POR PAPEL	MÉDIA ENT	MÉDIA ENT POR PAPEL	GAP POR COM	GAP POR PAPEL
1º	PRODUTOR	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	6,25	6,12	5,45	5,25	0,80	0,87
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6,14		5,18		0,97	
		Trabalho produtivo	5,98		5,13		0,86	
2º	FACILITADOR	Construção de equipes	6,27	6,17	5,34	5,34	0,93	0,83
		Administração de conflitos	6,02		5,36		0,66	
		Uso do processo decisório participativo	6,24		5,33		0,90	
3º	MENTOR	Comunicação eficaz	6,26	6,31	5,51	5,52	0,76	0,79
		Desenvolvimento dos colegas da área	6,40		5,57		0,83	
		Compreensão de si mesmo e dos outros	6,28		5,48		0,80	
4º	INOVADOR	Gestão da mudança	6,08	6,10	5,31	5,32	0,77	0,78
		Pensamento criativo	6,10		5,33		0,77	
		Convivência com a mudança	6,12		5,30		0,81	
5º	MONITOR	Monitoramento do desempenho individual e coletivo	6,05	6,08	5,30	5,35	0,76	0,73
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	6,11		5,37		0,73	
		Administração dos processos essenciais	6,08		5,38		0,70	
6º	DIRETOR	Estabelecimento de metas e objetivos	6,02	6,05	5,31	5,32	0,71	0,73
		Planejamento e organização	6,09		5,32		0,76	
		Desenvolvimento e comunicação de uma Visão	6,05		5,32		0,73	
7º	NEGOCIADOR	Apresentação de Ideias	5,85	5,98	5,25	5,34	0,60	0,64
		Negociação de acordos e compromissos	5,97		5,32		0,65	
		Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos	6,12		5,46		0,66	
8º	COORDENADOR	Planejamento do trabalho	5,85	5,93	5,33	5,32	0,52	0,61
		Gerenciamento multidisciplinar	6,13		5,36		0,78	
		Gerenciamento de projetos	5,81		5,27		0,54	
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>6,09</b>	<b>6,09</b>	<b>5,34</b>	<b>5,34</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>

Quadro 06– Gaps de papéis e competências

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: IMP – Importância, ENT – Entrega, COM - Competência

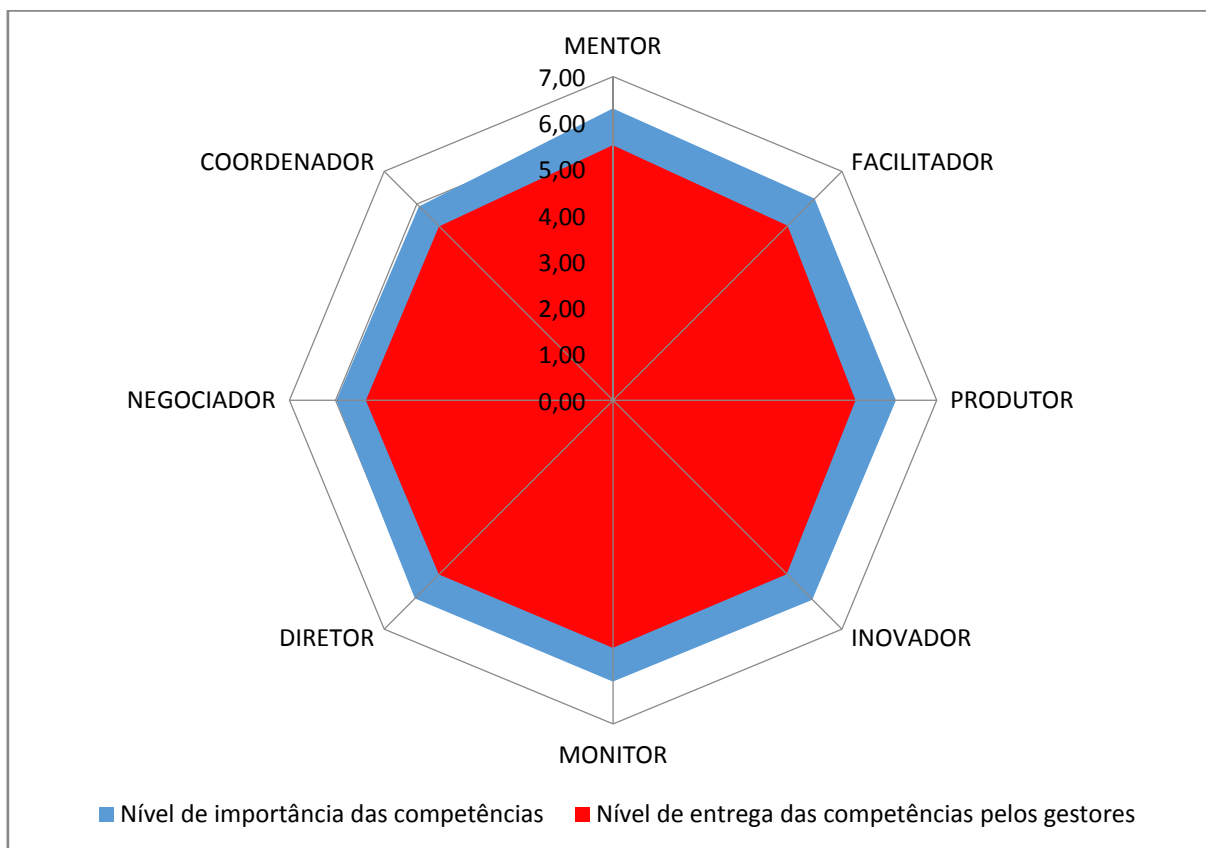


Gráfico 06– Gaps de papéis

Da análise da tabela e gráfico acima, pode-se concluir que:

✓ Enquanto os gestores afirmam que, numa escala de 1 a 7, necessitam ter as competências gerenciais desenvolvidas em 6,09, os servidores afirmam que atualmente os gestores entregam, usando a mesma escala, 5,34 de competências gerenciais, gerando um *gap* de 0,75 para desenvolvimento de competências.

✓ Para os servidores que avaliaram os gestores, o papel com a melhor média de entrega é o papel de “Mentor” (5,52) e a competência, o “Desenvolvimento dos colegas da área” (5,57). Para os gestores, tanto o papel de “Mentor”, quanto a competência “Desenvolver os colegas da área” estão em primeiro lugar na escala de importância para exercer os cargos de direção e chefia. Ratifica a importância dada pelos gestores para esse papel.

✓ A pior entrega (5,25) e maior *gap* (0,87) estão no papel de “Produtor” que ocupa o quadrante do modelo das Metas Racionais, na estrutura dos valores concorrentes e encontra-se no quadrante oposto ao do papel de “Mentor” (modelo das Relações Humanas) confirmando a metateoria de Quinn et al. (2012) que assinala que não se deve descontinuar perspectivas opostas, é desejável que o gestor use os modelos oposto simultaneamente.

✓ A competência “Gerenciamento do tempo e do estresse” é a que apresenta o maior *gap* (0,97), seguida de “Construção de Equipes” (0,93) e “Uso do processo decisório participativo” (0,90).

✓ O papel de “Coordenador” que apresenta o menor *gap* (0,61), abrange as duas competências com os menores *gaps*: “Planejamento do Trabalho” (0,52) e “Gerenciamento de Projetos” (0,54). Para os gestores esse é o papel menos importante para os cargos de direção e chefia.

✓ Os quatro papéis com *gaps* acima da média são: “Produtor” (0,87), “Facilitador” (0,83), “Mentor” (0,79) e “Inovador” (0,78).

## 4.3. Gaps de papéis por tipo de cargo comum

Papel/Cargo	Secretário	Gerente	Superintendente	Coordenador	Secretário Adjunto	Média geral
<b>PRODUTOR</b>	1,49	1,17	0,93	0,91	0,38	<b>1,00</b>
<b>FACILITADOR</b>	1,37	1,08	1,04	0,85	1,11	<b>0,98</b>
<b>INOVADOR</b>	1,21	1,09	0,85	0,84	0,32	<b>0,91</b>
<b>MENTOR</b>	1,02	0,97	1,13	0,77	1,02	<b>0,90</b>
<b>MONITOR</b>	1,19	0,96	0,93	0,85	0,85	<b>0,90</b>
<b>DIRETOR</b>	1,37	0,98	0,96	0,79	0,55	<b>0,87</b>
<b>COORDENADOR</b>	1,46	0,80	0,86	0,58	0,65	<b>0,71</b>
<b>NEGOCIADOR</b>	1,08	0,82	0,74	0,63	0,27	<b>0,69</b>
<b>Média geral</b>	<b>1,27</b>	<b>0,98</b>	<b>0,93</b>	<b>0,78</b>	<b>0,64</b>	<b>0,87</b>

Quadro 07– Gaps de papéis por tipo de cargo comum

Fonte: Dados da pesquisa

Da análise da tabela e gráfico acima, pode-se concluir que:

✓ Os Secretários (1,27) e Gerentes (0,98) são os gestores com os maiores *gaps* de desempenho dos papéis gerenciais, conseqüentemente, também com os maiores *gaps* de competências, enquanto que os Secretários Adjuntos (0,64) e Coordenadores (0,78) são os Gestores com os menores *gaps* de desempenho dos papéis gerenciais, conseqüentemente, também com os menores *gaps* de competências.

✓ Os Secretários apresentam os *gaps* acima da média geral (0,87) nos oito papéis. Os dois maiores *gaps* concentram-se nos papéis de “Produtor” (1,49), “Coordenador” (1,46). São papéis que estão no quadrante do modelo de Metas Racionais e Processos Internos, compartilhando a ênfase no foco do controle. Nesses quadrantes a efetividade, segundo Quinn, et al. (2012), baseia-se em melhorar e aumentar a produtividade, e, estabelecer e manter a estabilidade e continuidade.

✓ Os Gerentes apresentam os dois maiores *gaps* nos papéis de “Produtor” (1,17), “Inovador” (1,09). São papéis que estão no quadrante do modelo de Metas Racionais e Sistemas Abertos, compartilham eixo da flexibilidade e do controle com ênfase no foco externo. Precisam melhorar e aumentar a produtividade e identificar as tendências importantes para estimular e orientar a inovação.

✓ Os Superintendentes e Secretários Adjuntos apresentam os dois maiores *gaps* nos papéis de “Mentor” e “Facilitador”. São papéis que estão no quadrante do modelo das Relações Humanas, compartilham a ênfase na flexibilidade e no foco interno. Os *gaps* indicam a necessidade desses gestores em desenvolver as pessoas e liderar equipes.

✓ Os Coordenadores apresentam os dois maiores *gaps* nos papéis de “Produtor” (0,91) e “Facilitador” (0,85). São papéis que estão no quadrante do modelo de Metas Racionais e de Relações Humanas, compartilham dos dois eixos congruentes com foco interno e externo. Nesses quadrantes a efetividade baseia-se em melhorar e aumentar a produtividade, e, criar e sustentar compromisso e coesão.

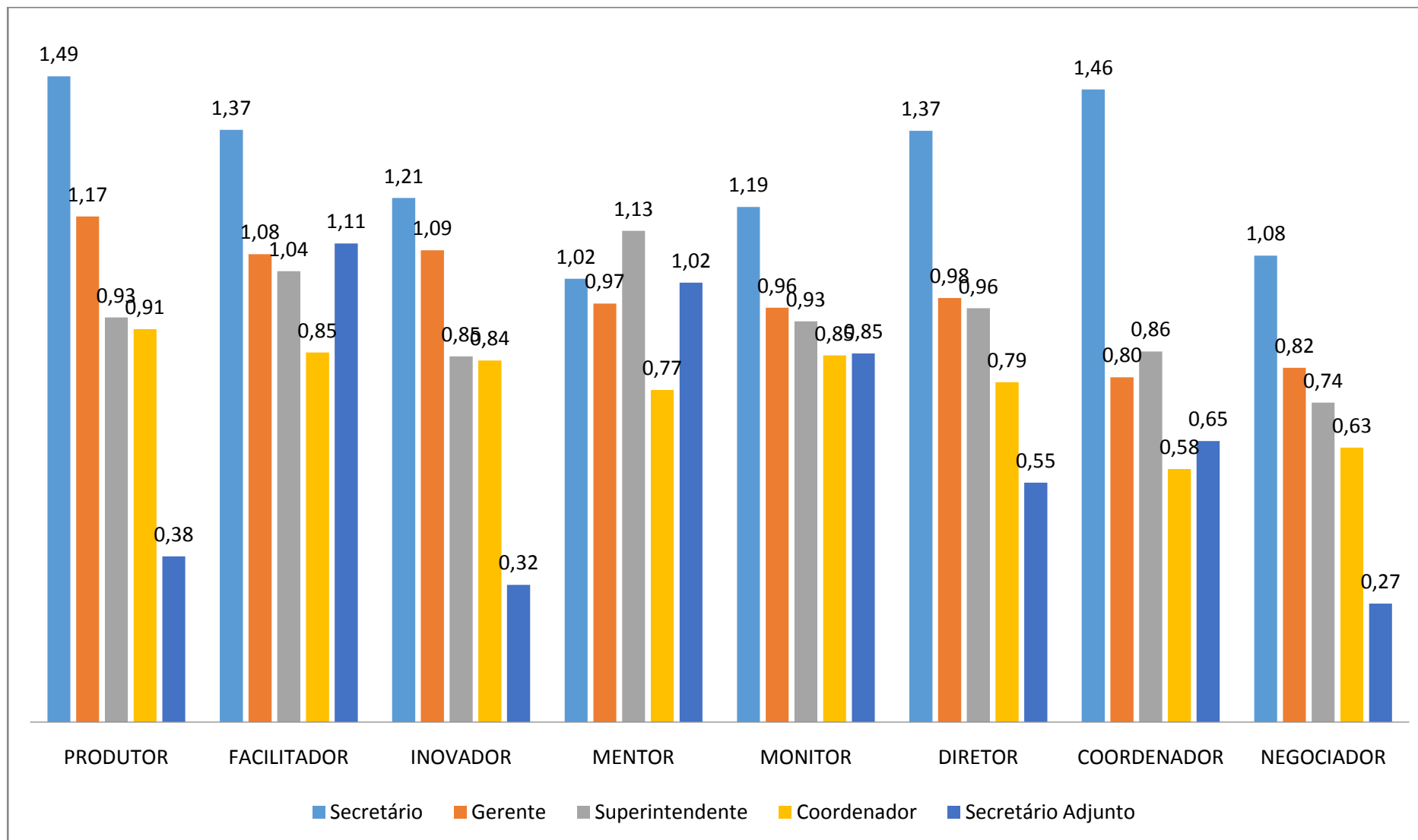


Gráfico 07– Gaps de papéis por tipo de cargo



4.4. Gaps de papéis por tipo de cargo da SEDUC

Papel/Cargo	Diretor de Escola	Assessor Pedagógico	Coordenador Pedagógico	Secretário Escolar	Média geral
PRODUTOR	0,80	0,68	0,60	0,41	<b>0,61</b>
FACILITADOR	0,90	0,72	0,56	0,22	<b>0,58</b>
INOVADOR	0,79	0,71	0,56	0,38	<b>0,58</b>
MENTOR	0,80	0,73	0,56	0,10	<b>0,53</b>
MONITOR	0,79	0,73	0,45	0,04	<b>0,48</b>
DIRETOR	0,69	0,63	0,39	0,24	<b>0,45</b>
COORDENADOR	0,69	0,58	0,43	0,04	<b>0,42</b>
NEGOCIADOR	0,64	0,59	0,39	0,08	<b>0,39</b>
<b>Média geral</b>	<b>0,76</b>	<b>0,67</b>	<b>0,49</b>	<b>0,19</b>	<b>0,50</b>

Quadro 08– Gaps de papéis por tipo de cargo da SEDUC

Fonte: Dados da pesquisa

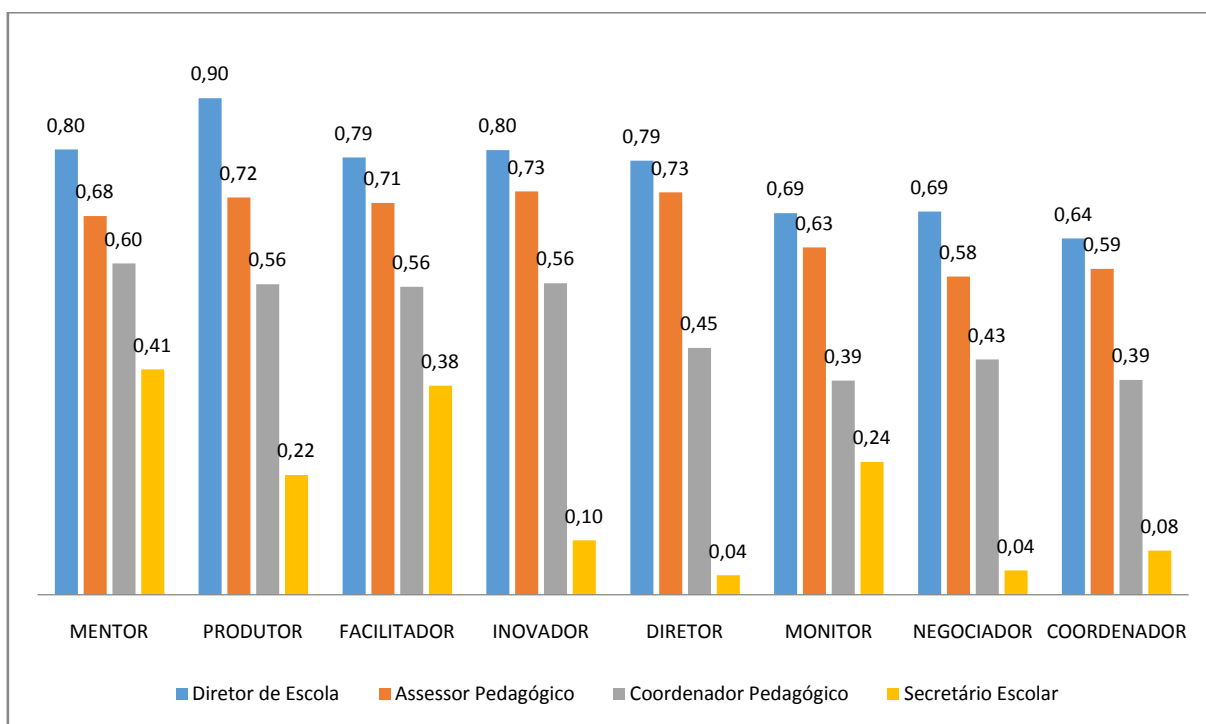


Gráfico 08– Gaps de papéis por tipo de cargo da SEDUC

Da análise da tabela e gráficos dos cargos específicos da SEDUC, pode-se concluir que:

- ✓ Os Diretores Escolares são os gestores que apresentam os maiores *gaps* de desempenho dos papéis gerenciais, conseqüentemente, também os maiores *gaps* de competências.
- ✓ Os *gaps* de papéis dos gestores dos cargos específicos da SEDUC seguem a mesma ordem hierárquica dos *gaps* dos cargos comuns do Poder Executivo Estadual (1º Produtor, 2º Facilitador, 3º inovador, 4º Mentor, 5º Monitor, 6º Diretor, 7º Coordenador e 8º Negociador)
- ✓ A média geral dos *gaps* dos gestores da SEDUC (0,50) é 57,47% menor do que a média dos cargos comuns do Poder Executivo Estadual (0,87).

✓ Os Secretários Escolares são os gestores que apresentam o menor *gap* (0,19) no desempenho dos papéis e das competências gerenciais do Poder Executivo Estadual.

✓ Os Diretores Escolares apresentam os maiores *gaps* nos papéis de “Facilitador” (0,90), “Produtor” (0,80) e “Mentor” (0,80). Indica a necessidade desses gestores em desenvolver as pessoas, gerenciar grupos, liderar equipes e melhorar e aumentar a produtividade.

✓ Os Assessores Pedagógicos apresentam os maiores *gaps* nos papéis de “Monitor” (0,73) e “Mentor” (0,73). Indica a necessidade em orientar e gerir as equipes, mas também acompanhar se as pessoas estão seguindo as regras e atingindo as metas.

✓ Os Coordenadores Pedagógicos e os Secretários Escolares apresentam os maiores *gaps* no papel de “Produtor” e “Inovador”. Sinaliza a necessidade em melhorar e aumentar a produtividade, mas também de estimular e orientar as inovações.

## 4.5. Gaps de competências por cargos

COMPETÊNCIA	PAPEL	COMUNS					SEDUC				Média
		Secretário	Gerente	Superintendente	Coordenador	Secretário Adjunto	Diretor de Escola	Assessor Pedagógico	Coordenador Pedagógico	Secretário Escolar	
Construção de equipes	FACILITADOR	1,48	1,22	1,34	1,12	1,46	0,84	0,57	0,56	0,42	1,00
Administração de conflitos	FACILITADOR	1,40	1,22	1,07	0,79	1,09	0,93	0,78	0,62	0,38	0,92
Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	PRODUTOR	1,68	1,26	1,14	1,02	0,46	1,01	0,74	0,60	0,29	0,91
Comunicação eficaz	MENTOR	0,95	1,05	1,08	0,75	1,13	0,94	0,76	0,58	0,37	0,84
Desenvolvimento dos colegas da área	MENTOR	1,32	0,96	1,07	0,91	0,91	0,69	0,72	0,59	0,44	0,84
Planejamento do trabalho	COORDENADOR	1,67	1,02	0,98	0,74	0,86	0,83	0,59	0,48	0,28	0,83
Compreensão de si mesmo e dos outros	MENTOR	1,05	0,89	1,26	0,67	1,00	0,78	0,58	0,63	0,42	0,81
Gerenciamento do tempo e do estresse	PRODUTOR	1,45	1,15	0,92	0,92	0,46	0,83	0,68	0,52	0,35	0,81
Monitoramento do desempenho individual e coletivo	MONITOR	1,33	0,95	0,99	0,84	1,03	0,77	0,56	0,42	0,28	0,80
Desenvolvimento e comunicação de uma Visão	DIRETOR	1,57	0,93	0,97	0,69	0,87	0,74	0,66	0,42	0,10	0,77
Gestão da mudança	INOVADOR	1,29	1,16	0,92	0,86	0,42	0,84	0,82	0,53	0,06	0,77
Administração de informações por meio do pensamento crítico	MONITOR	0,97	0,95	0,74	0,92	1,12	0,71	0,62	0,44	0,23	0,74
Administração dos processos essenciais	MONITOR	1,60	0,97	1,05	0,80	0,41	0,59	0,71	0,31	0,22	0,74
Estabelecimento de metas e objetivos	DIRETOR	1,34	1,06	0,91	0,89	0,34	0,80	0,71	0,52	0,04	0,73
Pensamento criativo	INOVADOR	1,23	1,04	0,73	0,85	0,49	0,78	0,80	0,57	0,07	0,73
Planejamento e organização	DIRETOR	1,35	0,94	0,99	0,80	0,45	0,81	0,81	0,40	-0,03	0,73
Uso do processo decisório participativo	FACILITADOR	1,39	0,80	0,71	0,66	0,77	0,60	0,77	0,49	0,33	0,72
Trabalho produtivo	PRODUTOR	1,43	1,09	0,74	0,79	0,22	0,86	0,73	0,56	0,02	0,72
Convivência com a mudança	INOVADOR	1,36	1,07	0,89	0,79	0,04	0,79	0,57	0,59	0,17	0,70
Apresentação de Ideias	NEGOCIADOR	1,11	0,86	0,68	0,67	0,42	0,64	0,66	0,51	0,08	0,63
Gerenciamento multidisciplinar	COORDENADOR	1,41	0,75	0,86	0,52	0,65	0,51	0,60	0,34	-0,04	0,62
Negociação de acordos e compromissos	NEGOCIADOR	1,12	0,76	0,77	0,65	0,20	0,79	0,54	0,41	0,04	0,59
Gerenciamento de projetos	COORDENADOR	1,47	0,62	0,73	0,48	0,44	0,59	0,58	0,35	0,00	0,59
Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos	NEGOCIADOR	1,34	0,83	0,77	0,58	0,20	0,65	0,52	0,36	0,01	0,58
	Média	1,35	0,98	0,93	0,78	0,64	0,76	0,67	0,49	0,19	0,75

Quadro 09– Gaps de competências por cargos

Fonte: Dados da pesquisa

Obs. Os gaps em vermelho são aqueles acima da média de cada cargo

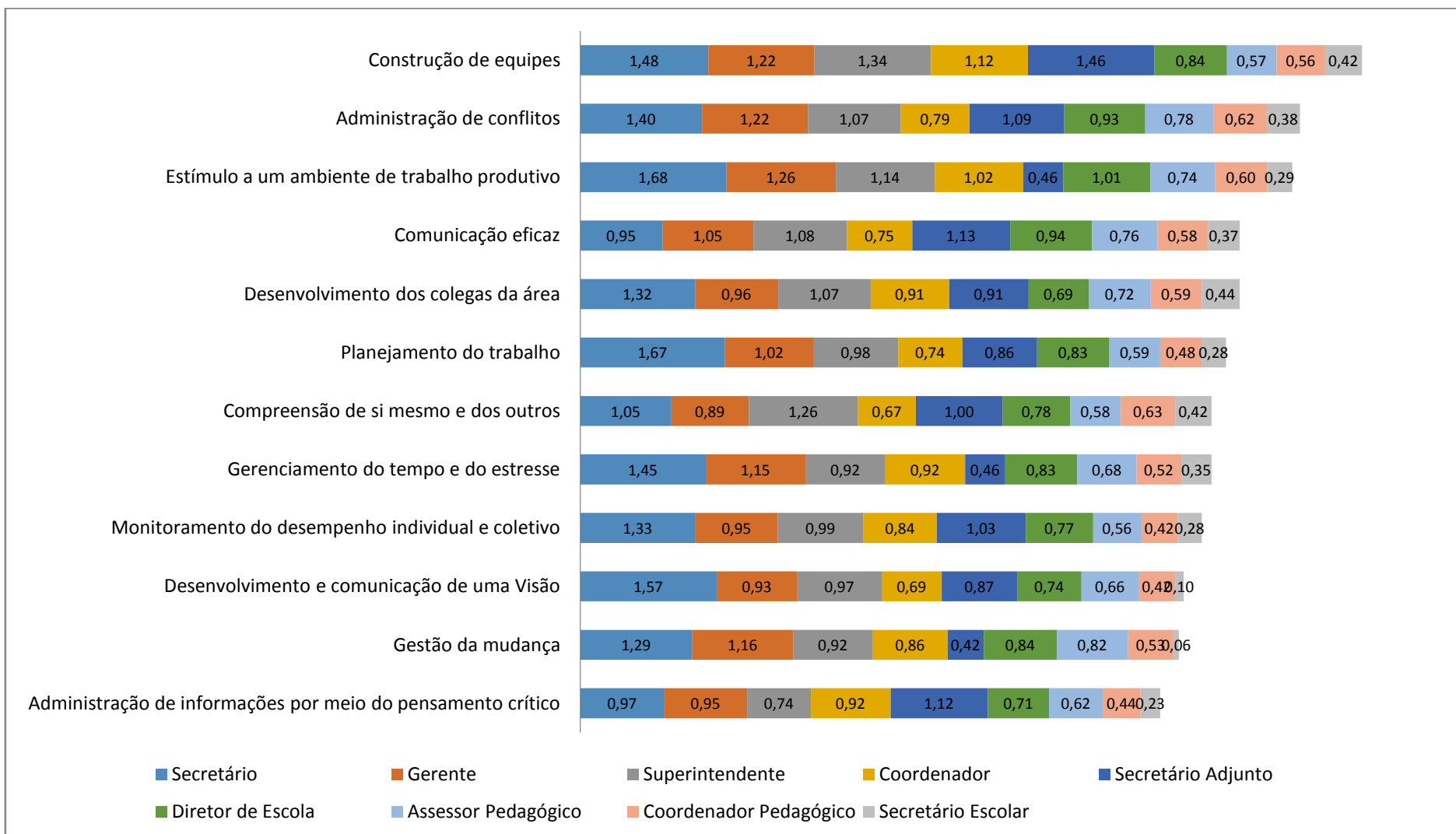


Gráfico 09– Doze competências com maiores gaps

As análises acima consideram apenas as respostas dos servidores e gestores acerca dos cargos comuns e da SEDUC. Os demais cargos foram excluídos das análises.

Da análise da tabela e gráficos, pode-se concluir que:

✓ Dentre as dez competências com os maiores *gaps* cinco (50%) encontram-se relacionadas à necessidade de desenvolvimento das relações humanas (“Construção de equipes”, “Administração de conflitos”, “Comunicação eficaz”, “Desenvolvimento dos colegas da área” e “Compreensão de si mesmo e dos outros”).

✓ A competência com o maior *gap* é “Construção de equipes” (1,00). Todos os cargos comuns do Poder Executivo Estadual apresentam *gaps* acima da média nessa competência.

✓ A competência “Administração de conflitos” (0,92) apresenta a segunda maior média de *gaps* e é a única competência com *gaps* acima da média para todos os cargos. Indica que todos os gestores analisados precisam desenvolver essa competência.

✓ A competência “Estímulo a um ambiente produtivo” (0,91) está em terceiro lugar no ranking dos *gaps*, entretanto, merece destaque, pois é a competência com a maior média de *gap* entre os Secretários, Gerentes e Diretores de Escolas.

✓ As cinco competências com as menores médias de *gaps* são: “Apresentação de Ideias” (0,63), “Gerenciamento multidisciplinar” (0,62), “Negociação de acordos e compromissos” (0,59), “Gerenciamento de projetos” (0,59) e “Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos” (0,58).

✓ A competência “Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos” (0,58) apresenta a menor média de *gap* e é a única competência que tem *gaps* abaixo da média em todos os cargos.

✓ Onze competências apresentaram *gaps* acima da média total.

✓ Os Secretários são os gestores que apresentam as maiores médias de *gaps* de competências (1,35). As duas competências com os maiores *gaps* são: “Estímulo a um ambiente produtivo” (1,68) e “Planejamento do trabalho” (1,67). As duas competências com os menores *gaps* são: “Comunicação eficaz” (0,95) e “Administração de informações por meio do pensamento crítico” (0,97).

✓ Os gerentes são os gestores com a segunda maior média de *gaps* (0,98). As competências com os maiores *gaps* são: “Estímulo a um ambiente produtivo” (1,26), “Construção de equipes”, “Administração de conflitos” (1,22) e “Construção de equipes” (1,22). A competência com o menor *gap* é “Gerenciamento de projetos” (0,62).

✓ Os Superintendentes apresentam média dos *gaps* de competências de (0,93). A competência com o maior *gap* deste grupo é “Construção de equipe” (1,34) e a competência com o menor *gap* é “Apresentação de idéias” (0,68).

✓ Os Coordenadores apresentam média dos *gaps* de competências de (0,78). Entretanto, apresentam 14 competências com *gaps* acima da média.

✓ Os Secretários Adjuntos apresentam a menor média de *gaps* de competências dos cargos comuns do Poder Executivo Estadual. É o único cargo analisado que apresenta *gap* abaixo da média na competência estímulo a um ambiente de trabalho produtivo (0,46).

Da análise da tabela e gráficos, dos cargos específicos da SEDUC:

✓ As competências: “Administração de conflitos”, “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo” e “Comunicação eficaz” apresentam *gaps* acima da média em todos os cargos da SEDUC.

✓ As competências “Gerenciamento multidisciplinar”, “Gerenciamento de projetos” e “Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos” apresentam *gaps* abaixo da média em todos os cargos específicos da SEDUC

✓ Os diretores de escolas apresentam os maiores *gaps* de competências entre os cargos específicos da SEDUC e são os gestores com a maior quantidade de competências com *gaps* acima da média (total de 15), do Poder Executivo Estadual. A competência que mais precisa desenvolver é “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo” (1,01).

✓ Os Assessores Pedagógicos são os únicos gestores do Poder Executivo Estadual que apresentam *gap* abaixo da média na competência construção de equipes (0,57).

✓ A competência com maior *gap* entre os Coordenadores Pedagógicos é “Administração de conflitos” (0,62).

✓ Entre os cargos analisados, o único que apresenta *gaps* negativo de competências é o cargo de Secretário Escolar. Os Secretários Escolares apresentam *gaps* negativos nas competências: “Gerenciamento multidisciplinar” (-0,04) e “Planejamento e organização” (-0,03).

## 4.6. Gaps de papéis por Órgão/Entidade

ÓRGÃO/ ENTIDADE	POPULAÇÃO			PAPÉIS								MÉDIA
	QT SER	QT GES	% PART.	PRO	FAC	MEN	INO	MON	DIR	NEG	COO	
SECITEC	41	12	12,7	2,1	1,6	1,6	2,2	1,5	2,1	2,0	1,8	1,84
UNEMAT	100	12	5,3	2,3	1,6	1,4	2,1	1,8	1,8	1,7	1,6	1,79
INDEA	146	13	16,6	1,8	2,0	1,7	1,6	1,8	1,8	1,6	1,4	1,72
SES	162	32	4,2	1,4	1,9	1,4	1,5	1,6	1,6	1,3	1,4	1,52
DETRAN	181	43	22,8	1,5	1,4	1,2	1,4	1,5	1,4	1,2	1,4	1,38
VICE GOV	12	2	52,0	1,8	1,6	1,7	1,4	1,2	1,2	1,0	0,5	1,30
SECID	31	9	19,6	1,4	1,1	1,1	1,0	1,1	1,4	1,1	1,5	1,20
SECEL	22	1	14,6	1,3	1,4	1,5	1,5	0,8	1,4	1,1	0,4	1,17
AGER	13	5	21,2	1,4	1,4	0,9	0,8	1,3	1,5	0,5	1,0	1,10
SEJUDH	343	50	9,4	1,4	1,2	1,1	1,1	1,1	0,9	1,0	0,8	1,08
PJC	76	10	2,8	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0	1,2	0,9	0,7	1,04
SEAF	36	12	55,1	1,0	1,0	0,8	1,1	0,8	0,9	1,0	0,9	0,95
SINFRA	37	9	9,0	1,0	0,9	0,3	1,0	1,0	0,9	1,0	0,9	0,88
IPEM	8	4	11,7	0,8	0,8	0,7	1,0	0,8	1,3	0,9	0,4	0,82
FUNAC	7	2	44,4	1,2	0,7	0,6	1,2	0,7	0,5	0,7	0,9	0,81
SEMA	114	39	18,6	1,1	0,9	1,0	0,7	0,7	0,7	0,5	0,7	0,80
CASA CIVIL	41	7	19,4	0,8	0,7	0,6	1,3	0,7	1,0	0,8	0,4	0,79
SEFAZ	346	93	25,9	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,4	0,5	0,66
POLITEC	93	32	13,0	1,0	0,5	0,8	0,7	0,7	0,7	0,5	0,3	0,65
SEPLAN	74	11	28,7	0,5	0,9	0,9	0,6	0,8	0,4	0,3	0,6	0,63
SEDEC	82	24	62,6	0,8	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,62
SEDUC	3.081	587	7,3	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,57
SESP	105	26	38,5	0,6	0,6	0,8	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,53
SETAS	166	13	34,3	0,7	0,7	0,9	0,4	0,5	0,5	0,4	0,1	0,52
CGE	39	12	39,6	0,7	0,8	0,8	0,1	0,7	0,3	0,2	0,2	0,48
SEGES	248	47	44,9	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3	0,3	0,44
FAPEMAT	2	1	10,0	-0,5	1,0	0,8	-0,3	-1,7	-0,8	-0,7	0,2	-0,25
MT SAUDE	11	2	33,3	-1,5	-1,3	-0,2	-1,0	-1,6	-0,6	-0,8	-1,5	-1,07
<b>Total geral</b>	<b>5.617</b>	<b>1.110</b>	<b>24,2</b>	<b>0,87</b>	<b>0,83</b>	<b>0,79</b>	<b>0,78</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>	<b>0,64</b>	<b>0,61</b>	<b>0,75</b>

## Quadro 10– Gaps de papéis por Órgão/Entidade

Fonte: Dados da pesquisa, Relatório NG 39 do SEAP (Abril/2015) e Relatório de cargos criados da SDO (Abril/2015). Obs. Servidores dos Órgãos e Entidades: AGEM, CASA MILITAR, INTERMAT, JUCEMAT e PGE avaliaram seus gestores, mas nenhum gestor desses Órgãos/Entidades fez a avaliação da importância das competências para seus cargos, de forma que não foi possível calcular o gap de competências nesses casos.  
 Legenda: SER – Servidores, GES – Gestores, PRO – Produtor, FAC – Facilitador, MEN – Mentor, INO – Inovador, MON – Monitor, DIR – Diretor, NEG – Negociador, COO - Coordenador

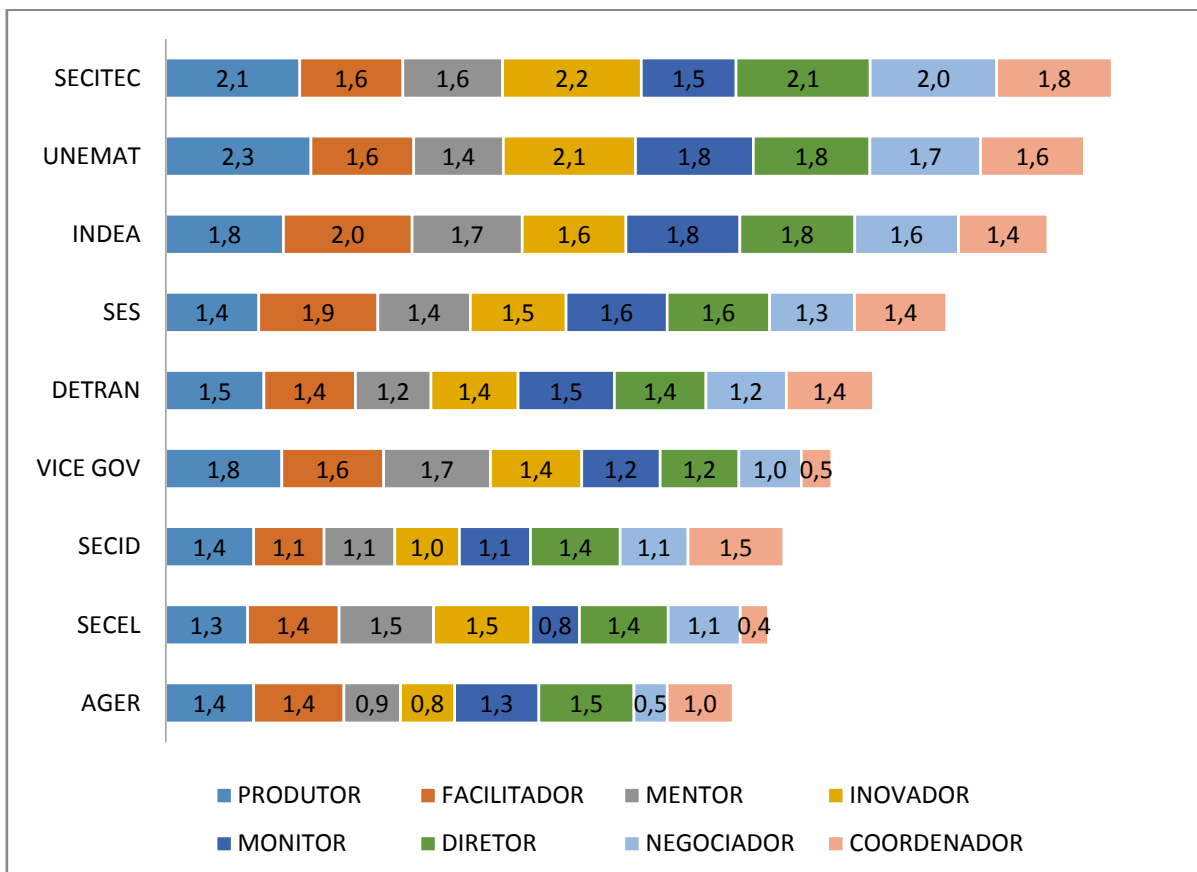


Gráfico 10– Dez Órgãos e Entidades com maiores gaps de papéis

Da análise da tabela e gráficos, pode-se concluir que:

- ✓ A média geral dos *gaps* por órgãos/entidades é 0,75.
- ✓ A SECITEC (1,84), UNEMAT (1,79), INDEA (1,72) e SES (1,52) são os quatros órgãos com os maiores *gaps* de papéis e competências. Apresentam *gaps* acima do dobro da média.
- ✓ Onze órgão/entidade apresentam *gaps* de papéis abaixo da média: SEFAZ (0,66), POLITEC (0,65), SEPLAN (0,63), SEDEC (0,62), SEDUC (0,57), SESP (0,53), SETAS (0,52), CGE (0,48), SEGES (0,44), FAPEMAMT (-0,25), MT SAÚDE (-1,07).
- ✓ O MT Saúde e a FAPEMAT apresentam *gaps* negativos. O MT Saúde é a única entidade que apresenta *gaps* negativos em todos os papéis.
- ✓ O maior *gap* dos órgãos/entidades é no papel de “Produtor”. Treze órgãos/entidades apresentam entre seus maiores *gaps* o papel de produtor. UNEMAT (2,3), DETRAN (1,5), VICE GOV. (1,8), SEJUDH (1,4), PJC (1,3), FUNAC (1,2), SEMA (1,1), SINFRA (1,0), POLITEC (1,0), SEFAZ (0,8), SEDEC (0,8), SEDUC (0,7) e SEGES (0,5). Os gestores desses órgãos/entidades precisam melhorar e aumentar a entrega dos seus serviços.
- ✓ A SECEL (1,5), SEPLAN (0,9), SETAS (0,9), SESP (0,8), CGE (0,8) e SEGES (0,5) são os seis órgãos que apresentam entre seus maiores *gaps* o papel de “Mentor”. Os gestores desses órgãos precisam desenvolver pessoas e melhorar a comunicação interna.
- ✓ INDEA (2,0), SES (1,9), FAPEMAT (1,0), SEFAZ (0,8) e CGE (0,8) são os cinco órgãos/entidades que apresentam entre seus maiores *gaps* o papel de “Facilitador”. Os gestores desses órgãos/entidades precisam desenvolver competências para gerenciar equipes e conflitos.
- ✓ SECITEC (2,2), SECEL (1,5), CASA CIVIL (1,3), FUNAC (1,2) e SINFRA (1,0) são os cinco órgãos/entidades que apresentam entre seus maiores *gaps* o papel de “Inovador”. Os gestores



desses órgãos/entidades precisam prestar atenção às tendências mais importantes e estimular a inovação.

✓ AGER (1,5), IPEM (1,3) e SEGES (0,5) são os três órgãos/entidades que apresentam entre seus maiores *gaps* o papel de “Diretor”. Os gestores desses órgãos/entidades precisam desenvolver competências para melhorar o planejamento e estabelecimento de metas e objetivos.

✓ DETRAN (1,5), SINFRA (1,0) e SEGES (0,5) são os três órgãos/entidades que apresentam entre seus maiores *gaps* o papel de “Monitor”. Os gestores desses órgãos/entidades precisam desenvolver competências para melhorar o desempenho dos processos individuais e coletivos.

✓ Apenas a SECID (1,5) apresenta entre os seus maiores *gaps* o papel de “Coordenador”. Os gestores da SECID precisam desenvolver competências para melhorar a sua capacidade de gerenciar projetos e planejar os trabalhos.

✓ Apenas a SINFRA (1,0) apresenta entre os seus maiores *gaps* o papel de Negociador. Os gestores da SINFRA precisam desenvolver as suas competências de negociar acordos e compromissos e apresentar ideias.

✓ O papel que mais precisa de desenvolvimento nos órgãos/entidades é o papel de “Produtor” e o que menos precisa é o papel de “Coordenador”.

4.7. Gaps de competências por Órgão/Entidade

ÓRGÃO	AGER	CASA CIVIL	CGE	DETRAN	FAPEMAT	FUNAC	INDEA	IPEM	MT SAUDE	PJC	POLITEC	SEAF	SECEL	SECID	SECITEC	SEDEC	SEDUC	SEFAZ	SEGES	SEJUDH	SEMA	SEPLAN	SES	SESP	SETAS	SINFRA	UNEMAT	VICE GOV	Média
Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	1,6	0,6	1,1	1,7	2,0	1,4	2,1	0,6	1,5	1,4	1,1	0,9	1,3	1,4	2,6	1,0	0,7	0,8	0,7	1,4	1,4	0,8	1,5	0,7	0,7	1,0	2,3	2,3	1,0
Construção de equipes	1,7	0,8	0,8	1,7	2,5	0,9	2,2	0,9	1,1	1,5	0,8	1,1	1,3	1,6	1,5	0,7	0,7	1,0	0,7	1,2	1,4	1,4	1,9	0,8	1,0	1,0	1,6	1,3	0,9
Administração de conflitos	1,1	0,7	0,9	1,4	0,5	1,1	2,2	1,1	0,7	1,2	0,7	1,3	2,0	1,3	1,8	0,8	0,7	0,8	0,3	1,5	0,8	0,7	1,9	0,8	0,9	1,1	1,8	1,9	0,9
Gerenciamento do tempo e do estresse	0,7	1,0	0,8	1,5	1,5	0,8	1,7	0,9	2,4	1,3	1,0	1,1	1,3	1,0	1,8	0,9	0,6	0,7	0,5	1,4	1,2	0,3	1,5	0,8	0,7	0,8	2,2	1,8	0,9
Comunicação eficaz	1,6	0,8	0,8	1,3	0,5	0,4	1,7	0,8	0,8	1,0	0,8	0,9	2,0	1,3	1,7	0,6	0,7	0,6	0,4	1,2	1,1	0,9	1,5	0,9	0,9	0,4	1,5	1,7	0,8
Gestão da mudança	1,1	1,4	0,2	1,5	1,0	1,1	1,7	0,9	0,7	1,0	0,9	1,0	1,5	1,1	2,6	0,6	0,6	0,8	0,5	1,1	0,7	1,0	1,5	0,6	0,4	0,8	1,7	1,3	0,8
Trabalho produtivo	1,8	0,8	0,3	1,4	1,0	1,3	1,8	0,8	0,5	1,0	0,9	0,8	1,2	1,7	1,8	0,7	0,6	0,7	0,5	1,2	0,8	0,4	1,3	0,4	0,8	1,2	2,2	1,3	0,8
Desenvolvimento dos colegas da área	1,0	0,5	0,7	1,3	1,5	0,7	1,9	0,4	0,3	1,1	0,6	1,0	0,8	0,7	1,7	0,7	0,6	0,9	0,5	1,0	1,0	0,9	1,5	0,6	0,9	0,3	1,3	1,2	0,8
Planejamento do trabalho	1,6	0,3	0,7	1,7	1,0	1,3	1,7	0,0	1,7	1,0	0,4	1,0	0,2	1,7	1,9	0,8	0,6	0,5	0,5	1,0	0,9	0,9	1,6	0,8	0,3	1,0	2,0	0,4	0,8
Convivência com a mudança	0,5	1,3	0,3	1,1	2,0	1,3	1,4	0,8	1,0	1,0	0,6	1,4	1,7	1,0	1,9	0,6	0,6	0,7	0,4	1,1	0,7	0,4	1,6	0,5	0,7	1,2	2,4	2,0	0,8
Pensamento criativo	0,9	1,3	0,0	1,4	0,0	1,3	1,7	1,3	1,3	1,1	0,7	1,0	1,3	1,0	2,0	0,7	0,6	0,7	0,4	1,1	0,7	0,5	1,3	0,5	0,1	0,9	2,0	1,0	0,8
Estabelecimento de metas e objetivos	1,9	1,1	0,2	1,4	1,5	0,8	2,0	1,1	0,8	1,3	0,9	0,9	1,5	1,6	2,1	0,6	0,6	0,7	0,5	1,0	0,6	0,4	1,8	0,3	0,3	0,8	1,9	1,1	0,8
Monitoramento do desempenho individual e coletivo	2,0	0,9	0,7	1,5	1,0	0,1	2,1	0,6	0,2	1,0	0,6	0,7	1,4	1,1	1,4	0,5	0,6	0,8	0,4	1,1	0,6	0,8	1,7	0,4	0,6	0,9	1,9	1,5	0,8
Compreensão de si mesmo e dos outros	0,1	0,6	0,8	0,9	0,5	0,6	1,5	0,9	0,4	1,1	1,1	0,6	1,7	1,3	1,2	0,4	0,6	0,6	0,6	0,9	0,9	0,9	1,3	0,8	0,8	0,3	1,4	2,2	0,8
Administração de informações por meio do pensamento crítico	0,9	0,6	0,7	1,3	2,0	1,0	1,9	0,9	2,9	1,0	0,7	1,0	0,9	0,8	1,2	0,5	0,6	0,6	0,6	1,1	0,8	0,9	1,5	0,6	0,4	1,3	1,9	0,9	0,7
Planejamento e organização	1,2	0,7	0,5	1,6	0,5	1,1	1,7	1,3	0,0	1,0	0,6	1,0	1,3	1,9	2,1	0,4	0,6	0,7	0,5	0,9	0,6	0,4	1,4	0,2	0,4	1,0	1,9	1,4	0,7
Desenvolvimento e comunicação de uma Visão	1,4	1,2	0,2	1,3	1,5	0,3	1,7	1,5	1,0	1,3	0,7	0,9	1,4	0,7	2,1	0,6	0,5	0,5	0,4	0,9	0,9	0,4	1,6	0,5	0,7	0,8	1,7	1,2	0,7
Administração dos processos essenciais	1,0	0,7	0,6	1,7	2,0	1,0	1,3	1,0	1,8	1,1	0,7	0,7	0,0	1,3	1,8	0,6	0,5	0,8	0,6	1,1	0,6	0,8	1,4	0,6	0,5	1,0	1,7	1,3	0,7
Apresentação de Idéias	1,2	0,4	0,1	1,2	2,0	0,6	1,6	0,9	0,0	0,7	0,4	0,9	1,0	1,3	2,0	0,6	0,5	0,5	0,2	1,1	0,5	0,5	1,5	0,3	0,3	1,0	1,6	0,8	0,7
Uso do processo decisório participativo	1,4	0,6	0,8	1,2	0,0	0,1	1,7	0,3	2,0	0,8	0,0	0,7	0,9	0,4	1,6	0,5	0,5	0,7	0,2	1,0	0,7	0,5	1,8	0,2	0,2	0,7	1,4	1,6	0,7

Negociação de acordos e compromissos	0,1	0,6	0,1	1,3	-	1,0	1,4	0,9	-	0,8	0,5	1,0	1,1	1,2	1,9	0,8	0,5	0,5	0,5	0,9	0,5	0,2	1,1	0,2	0,6	1,1	1,8	1,3	0,6
Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos	0,3	1,3	0,4	1,3	1,5	0,6	1,8	0,9	-	1,1	0,5	1,1	1,2	0,7	2,0	0,5	0,4	0,2	0,2	1,0	0,5	0,2	1,3	0,5	0,3	0,9	1,8	0,9	0,6
Gerenciamento multidisciplinar	0,8	0,6	0,1	1,0	0,5	0,4	1,6	0,3	-	0,8	0,1	0,8	0,7	1,4	2,1	0,6	0,3	0,4	0,3	0,8	0,7	0,6	1,5	0,4	-	1,3	1,5	0,8	0,5
Gerenciamento de projetos	0,7	0,2	-	1,3	1,0	0,9	0,9	1,0	-	0,3	0,3	0,9	0,4	1,4	1,4	0,3	0,4	0,4	0,1	0,7	0,6	0,4	1,3	0,3	0,1	0,5	1,3	0,3	0,5
Média	1,1	0,8	0,5	1,4	-	0,8	1,7	0,8	-	1,0	0,7	1,0	1,2	1,2	1,8	0,6	0,6	0,7	0,4	1,1	0,8	0,6	1,5	0,5	0,5	0,9	1,8	1,3	0,7

Quadro 11– Gaps de competências por Órgão/Entidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. Servidores dos Órgãos e Entidades: AGEM, CASA MILITAR, INTERMAT, JUCEMAT e PGE avaliaram seus gestores, mas nenhum gestor desses Órgãos/Entidades fez a avaliação da importância das competências para seus cargos, de forma que não foi possível calcular o gap de competências nesses casos.

Da análise da tabela, pode-se concluir que:

- ✓ As quatro competências com as maiores médias de *gaps* por órgãos/entidades são: “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo” (1,0), “Construção de equipes” (0,9), “Administração de conflitos” (0,9) e “Gerenciamento de tempo e do estresse” (0,9).
- ✓ A competência “Construção de equipes” apresenta *gaps* acima da média em todos os órgãos/entidades, com exceção do MT Saúde que não apresenta *gap* em nenhuma das 24 competências.
- ✓ Quatro competências apresentam *gaps* abaixo da média geral por órgão/entidade: “Negociação de acordos e compromissos” (0,6), “Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos” (0,6), “Gerenciamento multidisciplinar” (0,5) e “Gerenciamento de projetos” (0,5).
- ✓ A SECITEC é o órgão que apresenta o maior *gap* (2,6) nas competências: “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo” e “Gestão da mudança”.
- ✓ A SEDUC e a SEGES são os dois órgãos que não apresentam *gaps* de competências acima da média geral.
- ✓ Com exceção do MT Saúde e FAPEMAT que apresentam *gaps* negativos, a SEGES é o órgão com a menor média de *gap* de competência.
- ✓ UNEMAT (2,4) e SEAF apresentam os maiores *gaps* na competência “Convivência com a mudança”.
- ✓ A Vice-Governadoria (2,3), FUNAC (1,4), CGE (1,1) e SEDEC (1,0) apresentam os maiores *gaps* na competência “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo”.
- ✓ FAPEMAT (2,5), PJC (1,5), SEPLAN (1,4), SEFAZ (1,0) e SETAS (1,0) apresentam os maiores *gaps* na competência “Construção de equipes”.
- ✓ AGER apresenta o maior *gap* (2,0) na competência: “Monitoramento do desempenho individual e coletivo”.
- ✓ INDEA (2,2) e a SES (1,9) apresentam os maiores *gaps* nas competências: “Construção de equipes” e “Administração de conflitos”.
- ✓ SECEL apresenta o maior *gap* (2,0) nas competências: “Administração de conflitos” e “Comunicação eficaz”.
- ✓ SECID apresenta o maior *gap* (1,9) na competência: “Planejamento e organização”.
- ✓ DETRAN apresenta o maior *gap* (1,7) nas competências: “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo”, “Construção de equipes”, “Planejamento do trabalho” e “Administração dos processos essenciais”.
- ✓ SEJUDH apresenta o maior *gap* (1,5) na competência: “Administração de conflitos”.
- ✓ IPEM apresenta o maior *gap* (1,5) na competência: “Desenvolvimento e comunicação de uma Visão”.
- ✓ A Casa Civil apresenta o maior *gap* (1,4) na competência: “Gestão da mudança”.
- ✓ SEMA (1,4) e a SEGES (0,7) apresentam os maiores *gaps* nas competências: “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo” e “Construção de equipes”.
- ✓ SINFRA apresenta o maior *gap* (1,2) nas competências: “Administração dos processos essenciais” e “Gerenciamento multidisciplinar”.
- ✓ SESP apresenta o maior *gap* (0,9) na competência: “Comunicação eficaz”.
- ✓ A SEDUC apresenta o maior *gap* (0,7) nas competências: “Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo”, “Construção de equipes”, “Administração de conflitos” e “Comunicação eficaz”.

#### 4.8. Modalidades de ensino preferidas dos gestores

Os gráficos abaixo apresentam as preferências dos gestores públicos do Poder Executivo Estadual em relação às modalidades de ensino e aprendizagem que gostariam de participar para desenvolver as competências gerenciais.

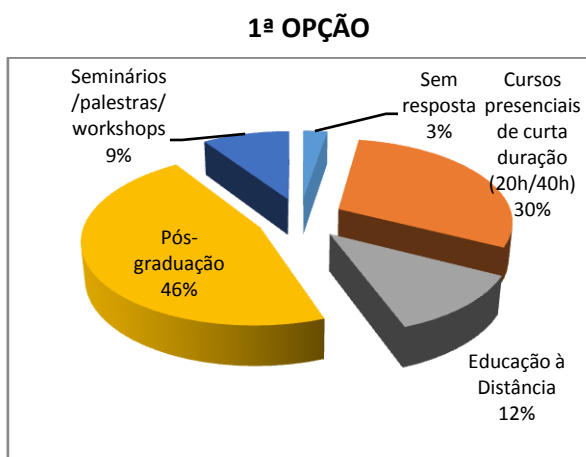


Gráfico 11– Modalidade preferida para participar de capacitação

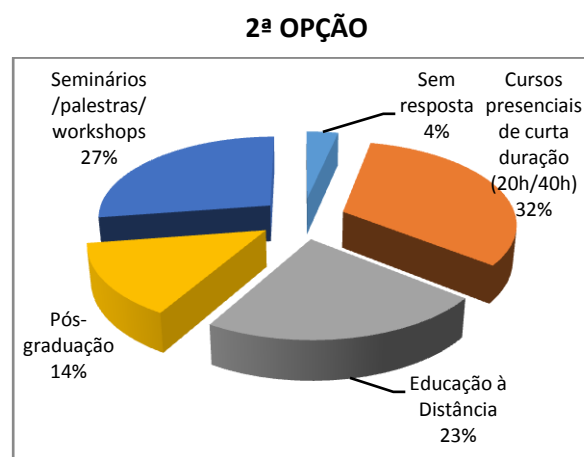


Gráfico 12– 2ª modalidade preferida para participar de capacitação

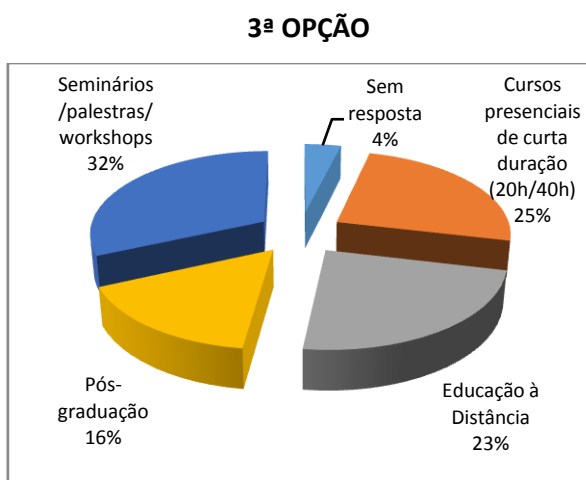


Gráfico 13– 3ª modalidade preferida para participar de capacitação

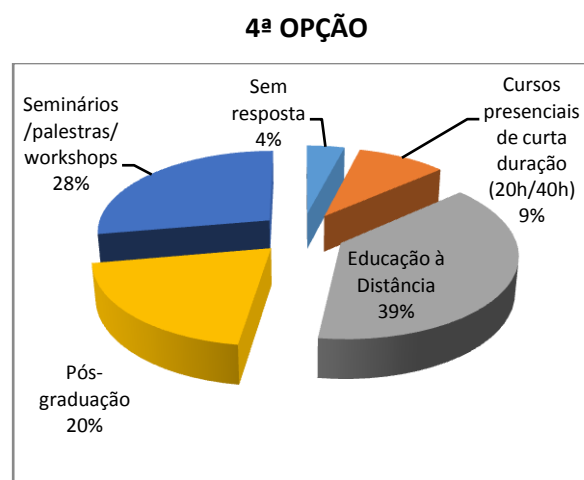


Gráfico 14– 4ª modalidade preferida para participar de capacitação

Da análise dos gráficos, pode-se concluir que:

- ✓ Para 76% dos gestores, os cursos de pós-graduação (46%) e os cursos de curta duração (30%) são a primeira opção para desenvolver competências gerenciais.
- ✓ Em ordem de preferência, os gestores gostariam de participar de uma pós-graduação (1ª opção para 46%), participar de cursos de curta duração (2ª opção para 32%), participar de seminários, palestras ou workshops (3ª opção para 32%), fazer um curso à distância (4ª opção para 39%),
- ✓ A proposta pedagógica de desenvolvimento de competências dos gestores públicos ao contemplar as modalidades de pós-graduação e cursos de curta duração atenderá 76% da preferência do público alvo. Esse percentual pode aumentar de forma significativa acrescentando a opção de seminários/palestras/workshops.

## 5. Recomendações da pesquisa

Os resultados da pesquisa permitem sugerir algumas ações de capacitação que possam contribuir com o desenvolvimento das competências gerenciais, de acordo com os *gaps* identificados.

A formatação das propostas de capacitação, independente da modalidade de ensino, deve, para aumentar as possibilidades de sucesso no desenvolvimento das competências, seguir o método ALAPA, sugerido por Quinn et al. (2012), segundo o qual para desenvolver uma competência os gestores devem percorrer cinco etapas:

- **Avaliação (Assesment):** descobrir o nível atual da competência.
- **Aprendizagem (Learning):** apreender conceitos e teorias sobre a competência.
- **Análise (Analysis):** identificar comportamentos apropriados e inapropriados.
- **Prática (Practice):** aplicar a competência em ambiente controlado, como a sala de aula.
- **Aplicação (Application):** aplicar a competência em situações reais de trabalho.

A sigla ALAPA reúne as iniciais das cinco etapas em inglês.

Seguir essa metodologia implica criar capacitações com enfoque mais prático do que teórico. A parte teórica é apenas uma das cinco etapas, sendo que a ênfase maior deve ser dada na mobilização de conhecimentos e habilidades em situações reais, pois segundo Quinn et. al. (2012, p. 24), *“uma competência sugere tanto a posse do conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir de modo apropriado usando esse conhecimento”*.

As ações propostas neste relatório não são exaustivas, mas apontam um caminho para a melhoria da entrega das competências pelos gestores.

### 5.1. Ciclo de palestras

Considerando que os gestores entendem que todas as competências avaliadas na pesquisa são importantes para exercer cargos (a mais importante recebeu nota 6,40 e a menos importante 5,81 na escala de 1 a 7) e que a recomendação do modelo dos valores concorrentes da gestão (QUINN et. al., 2012) é que a efetividade da gestão depende do exercício de múltiplos papéis, recomenda-se a estruturação de um ciclo de palestras, voltados para gestores com a finalidade de debater a importância dos gestores exercerem esses múltiplos papéis.

Sugestões para o evento:

Nome do evento	Ciclo de palestra – Gestão eficaz e os múltiplos papéis dos gestores
Palestrantes	Consultores, professores, empresários de Cuiabá-MT
Local	Teatro da Assembleia Legislativa, Centro de Eventos do Pantanal, Cenarium Rural
Carga horária	8 h (um dia)
Público-alvo	Gestores públicos (inscrição até o limite de vagas)

### 5.2. Pós-graduação

Considerando que a modalidade preferida para desenvolver competências, para 46% dos gestores é a pós-graduação, recomenda-se a criação de um programa de pós-graduação na Escola de Governo, para oferta continuada de cursos *latu sensu* com ênfase nas competências de maior *gap*, tendo como público-alvo os cargos gerenciais com maiores *gaps*.

Dentre os cargos comuns às secretarias, os gerentes são aqueles de maior número (773 cargos em Abril/2015) e apresentam o segundo maior *gap* de competências entre os cargos comuns (0,98), sendo então prioritários para participar dos cursos de pós-graduação.

Sugestões para a capacitação:

Nome do programa	Programa de pós-graduação em Gestão Pública
Nome da pós	Pós-graduação – Desenvolvendo papéis gerenciais
Professores	Servidores públicos e profissionais externos ao governo, selecionados pela Escola de Governo, de acordo com a necessidade de cada módulo.
Local	Inicialmente nas dependências da Escola de Governo e posteriormente nas dependências dos órgãos/entidades conveniados
Carga horária	400 h
Público-alvo	Gestores públicos selecionados via edital, com preferência para gerentes ocupantes de cargos efetivos
Qt. de vagas	Inicialmente duas turmas de 50 vagas cada uma

Os módulos podem ser customizados, dependendo do tipo de cargo dos gestores. Para os gerentes recomenda-se a oferta dos módulos relacionados com as competências de maior *gap*, conforme quadro abaixo:

N	COMPETÊNCIA	PAPEL	GAP	CH
1	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	PRODUTOR	1,26	30
2	Construção de equipes	FACILITADOR	1,22	30
3	Administração de conflitos	FACILITADOR	1,22	30
4	Gestão da mudança	INOVADOR	1,16	30
5	Gerenciamento do tempo e do estresse	PRODUTOR	1,15	30
6	Trabalho produtivo	PRODUTOR	1,09	30
7	Convivência com a mudança	INOVADOR	1,07	30
8	Estabelecimento de metas e objetivos	DIRETOR	1,06	30
9	Comunicação eficaz	MENTOR	1,05	30
10	Pensamento criativo	INOVADOR	1,04	30
11	Planejamento do trabalho	COORDENADOR	1,02	30
12	Administração dos processos essenciais	MONITOR	0,97	30
	Outras disciplinas			40
			<b>Total</b>	<b>400</b>

Quadro 12– Módulos do curso de pós-graduação para gestores públicos

Fonte: Dados da pesquisa

Recomenda-se, para os cursos de pós-graduação voltados para outros gestores que não sejam gerentes, identificar os maiores *gaps* do cargo para então definir os módulos do curso.

### 5.3. Cursos de curta duração

Considerando que a segunda modalidade preferida para desenvolver competências, para 30% dos gestores são os cursos de curta duração, recomenda-se a oferta de cursos de 20h (acredita-se que uma carga horária maior pode inviabilizar a participação dos gestores em função da rotina de trabalho) para atender a demanda.

A escolha do tipo de curso pode ser customizada de acordo com o tipo de órgão/entidade e/ou tipo de cargo de gestão. Por exemplo, para capacitar os gestores dos cargos comuns, recomenda-se a oferta dos seguintes cursos:

N	Competências/Tipo de cargo	Secretário	Gerente	Superintendente	Coordenador	Secretário Adjunto
1	Construção de equipes	1,48	1,22	1,34	1,12	1,46
2	Administração de conflitos	1,40	1,22	1,07	0,79	1,09
3	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	1,68	1,26	1,14	1,02	0,46
4	Comunicação eficaz	0,95	1,05	1,08	0,75	1,13
5	Desenvolvimento dos colegas da área	1,32	0,96	1,07	0,91	0,91
6	Planejamento do trabalho	1,67	1,02	0,98	0,74	0,86
7	Compreensão de si mesmo e dos outros	1,05	0,89	1,26	0,67	1,00
8	Gerenciamento do tempo e do estresse	1,45	1,15	0,92	0,92	0,46
9	Monitoramento do desempenho individual e coletivo	1,33	0,95	0,99	0,84	1,03
10	Desenvolvimento e comunicação de uma Visão	1,57	0,93	0,97	0,69	0,87
11	Gestão da mudança	1,29	1,16	0,92	0,86	0,42
12	Administração de informações por meio do pensamento crítico	0,97	0,95	0,74	0,92	1,12

Quadro 13– Temas para cursos de curta duração de acordo com os gaps de competências por tipo de cargo de gestão  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4. Firmar uma parceria com a SEDUC para desenvolver os gestores das escolas publicas

Considerando que os gestores da SEDUC representam 61% do total de gestores avaliados nesta pesquisa (dos 4.778 gestores do Executivo Estadual, 2.936 são da área educacional) e considerando que a SEDUC, através dos Centros de Formação e Atualização dos Profissionais da Educação Básica – CEFAPROS oferta cursos e capacitações para os profissionais da educação básica recomenda-se que a Escola de Governo estabeleça uma parceria com os CEFAPROS, para desenvolvimento dos gestores escolares, nas competências com maiores *gaps*, conforme quadro abaixo:

N	Competências/Tipo de cargo	Assessor Pedagógico	Coordenador Pedagógico	Diretor de Escola	Secretário Escolar	Média geral
1	Administração de conflitos	0,8	0,6	0,9	0,4	0,7
2	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	0,7	0,6	1,0	0,3	0,7
3	Comunicação eficaz	0,8	0,6	0,9	0,4	0,6
4	Construção de equipes	0,6	0,6	0,8	0,4	0,6
5	Compreensão de si mesmo e dos outros	0,6	0,6	0,8	0,4	0,6
6	Desenvolvimento dos colegas da área	0,7	0,6	0,7	0,4	0,6
7	Gerenciamento do tempo e do estresse	0,7	0,5	0,8	0,3	0,6
8	Gestão da mudança	0,8	0,5	0,8	0,1	0,5
9	Trabalho produtivo	0,7	0,6	0,9	0,0	0,5
10	Planejamento do trabalho	0,6	0,5	0,8	0,3	0,5
11	Pensamento criativo	0,8	0,6	0,8	0,1	0,5



12	Convivência com a mudança	0,6	0,6	0,8	0,2	0,5
----	---------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

**Quadro 14– Temas para cursos de curta duração de acordo com os gaps de competências por tipo de cargo de gestão da SEDUC**  
Fonte: Dados da pesquisa

Tendo em vista a distribuição geográfica dos gestores da educação, talvez a estratégia melhor recomendada para desenvolver as competências, seja através de cursos de Educação à Distância.

### 5.5. Estudar parcerias para desenvolvimento das competências dos gestores do nível estratégico (primeiro escalão do governo)

Dentre todos os gestores analisados, os Secretários de Estado foram os que apresentaram os maiores *gaps* de competência (1,27 ante a média de 0,75), com *gaps* maiores nas competências do quadro abaixo:

N	Competência	Gap
1	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	1,7
2	Planejamento do trabalho	1,7
3	Administração dos processos essenciais	1,6
4	Desenvolvimento e comunicação de uma Visão	1,6
5	Construção de equipes	1,5
6	Gerenciamento de projetos	1,5
7	Gerenciamento do tempo e do estresse	1,4
8	Trabalho produtivo	1,4
9	Gerenciamento multidisciplinar	1,4
10	Administração de conflitos	1,4
11	Uso do processo decisório participativo	1,4
12	Convivência com a mudança	1,4

**Quadro 15– Temas para cursos de acordo com os gaps de competências dos Secretários de Estado**  
Fonte: Dados da pesquisa

O resultado acima pode ter sido influenciado por pelo menos duas variáveis. Em primeiro lugar, apenas três Secretários de Estado avaliaram as competências mais importantes para exercer esse tipo de cargo e essas avaliações foram altas, sinalizando que todas as competências são muito importantes nesse nível gerencial. Em segundo lugar, os Secretários, por exercerem há poucos meses os cargos, talvez não tiveram tempo hábil para definir algumas ações que são importantes para as equipes, como definir uma visão clara que a secretaria deve perseguir, planejar o trabalho, construir uma equipe, definir processos e projetos essenciais que merecem atenção.

Uma proposta de capacitação para este público pode iniciar com palestras de curta duração sobre os temas do quadro acima e futuramente (a partir de 2016) incluir o estabelecimento de convênios com instituições de referência no desenvolvimento de lideranças públicas como Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral e o Centro de Liderança Pública para oferta de cursos, em parte bancadas pelo Executivo Estadual e em parte pelos próprios Secretários, tendo em vista a necessidade de investimentos elevados e a transitoriedade do cargo.

### 5.6. Criar um programa de coaching e mentoring

No governo do Estado, algumas secretarias como SEFAZ e SEDUC tem ou tiveram projetos de coaching. A proposta então é montar um grupo composto pelos servidores e empregados com formação em coaching e desenvolver um programa com ações coordenadas para desenvolvimento de competências de gestão por meio do processo de coaching ou mentoring.

## 6. Limitações da pesquisa

As principais limitações desta pesquisa foram:

1. **Divulgação insuficiente:** o principal canal de divulgação da pesquisa foi o e-mail institucional, mas alguns servidores, principalmente aqueles que não trabalham diretamente com o computador não acessam diariamente o e-mail, de forma que nem todos os servidores ficaram sabendo da pesquisa. Além disso, faltou explicar de forma mais clara, que os gestores precisavam preencher dois formulários, começando obrigatoriamente pelo formulário de avaliação do cargo de gestão e só depois avaliando o chefe imediato. Também alguns participantes não compreenderam a diferença entre avaliar a importância das competências para exercer cargos de gestão (respostas dos gestores) e o nível de competência dos gestores (avaliação dos gestores e servidores em relação aos seus chefes). Todas essas questões podem ter impedido alguns servidores de responder a pesquisa ou responderem de forma incorreta.
2. **Falta de interesse em participar da pesquisa em alguns Órgãos/Entidades:** servidores de alguns órgãos, como SEJUDH, SINFRA, UNEMAT, SES e PJC, mesmo recebendo e-mails e informações por meio de banners e matérias nos sites sobre a pesquisa, tiveram pouco interesse em responder os questionários, fazendo com que as conclusões da pesquisa para esses órgãos não fosse tão consistente.
3. **Avaliações totalmente positivas:** a necessidade de inserção do CPF antes de responder ao questionário, para validação junto à base de dados do SEAP (1), os reiterados pedidos em alguns órgãos, para que os servidores participassem da pesquisa (2) e ausência de uma cultura de avaliação sistemática e realista de desempenho (3) podem ter influenciado muitos servidores a responderem a avaliação de forma totalmente positiva (foram 981 questionários recebidos com nota 7 em todas as questões).
4. **Problemas técnicos para participar da pesquisa:** nos primeiros dias da pesquisa foram enviados e-mails institucionais para todos os servidores e empregados públicos, mas por problemas técnicos na página do questionário, os empregados públicos só puderam responder a pesquisa a partir da segunda semana (04/05/15) e os servidores temporários da SEDUC só puderam responder a pesquisa a partir do dia 07/05/15. Além disso, muitos servidores quando iam enviar suas respostas recebiam uma mensagem de que o e-mail informado era inválido. Esses problemas podem ter reduzido a quantidade de respondentes.
5. **Indefinição sobre as nomeações dos cargos de gestão:** em muitos órgãos e entidades não havia, no período da pesquisa, definição sobre a ocupação de todos os cargos de gestão ou os gestores nos cargos tinham pouco tempo de contato com as equipes de trabalho. Também no dia 29/04/15 a Assembleia Legislativa aprovou a proposta de reforma do Estado, prevendo a redução de 1.100 cargos comissionados. Esses fatores podem ter dificultado a avaliação de competências dos gestores, por parte dos servidores.

## 7. Considerações finais

Este relatório apresentou as principais conclusões da pesquisa “Competências dos Gestores do Poder Executivo Estadual” e sugestões para subsidiar a construção de um programa de formação continuada de gestores públicos.

A base de dados da pesquisa que será repassada pela Escola de Governo para a Gestão de Pessoas de cada órgão e entidade, no entanto, permite que muitas outras análises e leituras dos resultados sejam realizadas. Por exemplo, é possível avaliar que competências o DETRAN deve desenvolver nos Chefes de Ciretrans ou a SEJUDH nos Diretores de Cadeia Pública.

É importante ressaltar que o sigilo dos respondentes foi assegurado. O número do CPF e comentários dos respondentes não será divulgado.

O diagnóstico está pronto! Agora a Escola de Governo tem o grande desafio de, em parceria com todos os órgãos e entidades, viabilizar as soluções para o desenvolvimento das competências.

Como parte desse desafio, estão alguns fatos do contexto: a reforma administrativa que reduziu mais de 1.000 cargos comissionados no Executivo Estadual<sup>1</sup> vai exigir dos gestores uma entrega maior de competências pela necessidade de liderar um número maior de servidores; a escassez de recursos pela qual passa o Estado<sup>2</sup> vai fazer com que os gestores precisem produzir resultados de forma inovadora; a necessidade de aumentar o desempenho do agente público e profissionalizar a gestão (problema e objetivo do PPA 2016/2019) vai fazer com que os gestores aprimorem suas habilidades de liderar pessoas e atingir objetivos.

De uma perspectiva, o desafio é desenvolver competências em mais de 4.000 gestores. De outra, a oportunidade de contribuir para a melhoria do clima e resultados organizacionais, pois segundo pesquisas, o gestor é responsável por 70% do clima motivacional no ambiente de trabalho e um bom gestor acaba influenciando em até 30% dos resultados globais da organização<sup>3</sup>.

Assim, a Escola de Governo encerra essa etapa de diagnóstico para debruçar-se sobre as estratégias de capacitação na expectativa de ofertar até o fim de 2015, uma série de cursos para os gestores, de forma que a pesquisa possa ser refeita em dezembro de 2015 ou janeiro de 2016 para apontar os resultados das ações realizadas, bem como identificar novos *gaps* para capacitações.

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.gestao.mt.gov.br/index.php?pg=ver&id=2246&c=38>

<sup>2</sup> <http://www.folhamax.com.br/politica/reforma-e-revisao-de-contratos-evitarao-contingenciamento-em-mt/46689>

<sup>3</sup> Fonte: <http://ogereente.com/tid/2010/12/lider-da-equipe/>

## 8. Referências

CARBONE, Pedro Paulo. Et. Al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (2001) *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Lei Complementar Estadual 266 de 29/12/2006. Disponível em <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/legislacao/LeiComplEstadual.nsf/9733a1d3f5bb1ab384256710004d4754/d796b7eb31f912bb04257264005c41e0?OpenDocument>>

QUINN, R. E. et. al. *Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

QUINN, Robert E. et al. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RUAS, R. (2005) - *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

SILVA, L. M. R. *Os papéis de liderança no contexto do assessoramento parlamentar*. Disponível em <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/7349>>, 2011.

9. Anexos

9.1. Questionário da importância das competências – respondido pelos gestores

**AVALIAÇÃO DO CARGO QUE OCUPA**

São apresentadas, a seguir, competências relevantes para o desenvolvimento de cargos de gestão. Por favor, indique segundo sua percepção, **o nível de importância de cada uma delas para exercer o cargo de gestão que você ocupa atualmente**. Para responder cada item, utilize a escala a seguir:

Competência pouco importante                      1 2 3 4 5 6 7                      Competência muito importante

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar **MENOS** importante é essa competência para exercer seu cargo de gestão.

Quanto mais próximo do número **SETE** você se posicionar **MAIS** importante é essa competência para exercer seu cargo de gestão.

Importância das competências para o seu Cargo							
Níveis de Competências para exercer o seu cargo	Menos importante <			> Mais importante			
	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Compreensão de si mesmo e dos outros:</b> Capacidade de conhecer as próprias emoções, virtudes e limites, e de reconhecer os traços comuns e divergentes das pessoas, identificar as habilidades de cada um e avaliar que tipo de contribuição podem dar.							
<b>2. Comunicação eficaz:</b> capacidade de transmitir o que sente e pensa, de forma que se faça compreender pela equipe, além de ser bom ouvinte, capaz de escutar de fato as ideias das outras pessoas.							
<b>3. Desenvolvimento dos colegas da área:</b> Capacidade de oferecer oportunidade para que os colegas da área aprimorem suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham feedback a respeito de seu desempenho.							
<b>4. Construção de equipes:</b> Capacidade de formar equipes comprometidas com uma meta ou propósito comum, cujos membros tenham responsabilidades e papéis claros e interdependentes. suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham feedback a respeito de seu desempenho.							
<b>5. Uso do processo decisório participativo:</b> Capacidade de discernir quando e em que grau deverá ser utilizada a participação dos colegas da área no processo de tomada de decisão, levando-se em consideração a viabilidade e os benefícios de tal participação							
<b>6. Administração de conflitos:</b> Capacidade de administrar diferenças, atender às necessidades das partes e encontrar opções satisfatórias para todos,							

especialmente para a organização.							
<b>7.Monitoramento do desempenho individual e coletivo:</b> Capacidade de acompanhar o desempenho e a contribuição efetiva de cada membro da equipe, bem como a contribuição do grupo como um todo, para o alcance dos objetivos organizacionais.							
<b>8.Administração de informações por meio do pensamento crítico:</b> Capacidade de filtrar informações, tomar a melhor decisão, estruturar com clareza sua linha de raciocínio e reagir com rapidez aos argumentos dos outros.							
<b>9.Administração dos processos essenciais:</b> Capacidade de identificar os processos que de fato agregam valor aos resultados desejados e aprimorá-los, tornando-os mais eficazes e eficientes.							
<b>10.Gerenciamento de projetos:</b> Capacidade de administrar projetos que se utilizam de recursos organizacionais da mesma unidade de trabalho ou de unidades diferentes.							
<b>11.Planejamento do trabalho:</b> Capacidade de planejar as diferentes etapas do processo de trabalho e de distribuir tarefas condizentes com as possibilidades dos colegas da área.							
<b>12.Gerenciamento multidisciplinar:</b> Capacidade de administrar funções ou equipes constituídas por especialistas de diferentes áreas funcionais, congregados para executar de forma mais eficaz e objetiva determinada atividade.							
<b>13.Desenvolvimento e comunicação de uma visão:</b> Capacidade de desenvolver e internalizar a visão de sua unidade administrativa e da organização, bem como expressá-la de forma comprometida e contagiante. Possuir visão implica conhecer o resultado que se quer alcançar.							
<b>14.Estabelecimento de metas e objetivos:</b> Capacidade de formular planos, metas e objetivos específicos, com vista à consecução da visão de sua unidade administrativa e da organização.							
<b>15.Planejamento e organização:</b> Capacidade de realizar o planejamento mais adequado de forma articulada com a visão e a estratégia da organização; decidir como alocar e coordenar os recursos para o alcance das metas organizacionais.							
<b>16.Trabalho produtivo:</b> Capacidade de trabalhar de forma motivada, autônoma e comprometida, com orientação para resultados e desempenho máximo.							
<b>17.Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo:</b> Capacidade de criar e manter um ambiente de trabalho produtivo, com pessoas motivadas.							
<b>18.Gerenciamento do tempo e do estresse:</b> Capacidade de administrar sua produtividade e de sua equipe equilibrando o estresse, bem como saber priorizar as ações em função de sua urgência e importância.							

<p><b>19.Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos:</b>Capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos sobre a qual exerce influência a fim de facilitar a implantação de idéias que julga importantes e essenciais para realização das metas e objetivos.</p>							
<p><b>20.Negociação de acordos e compromissos:</b> Capacidade de firmar compromissos e acordos de forma que as partes envolvidas no processo de negociação sintam-se mutuamente satisfeitas nas suas demandas.</p>							
<p><b>21.Apresentação de idéias:</b> Capacidade de expor e defender de maneira clara e objetiva suas idéias. Capacidade de realizar apresentações orais acerca dos assuntos pertinentes à sua área de atuação.</p>							
<p><b>22.Convivência com a mudança:</b> Capacidade de se adaptar a mudanças imprevistas e até indesejadas, bem como incentivar a adaptação da equipe, minimizando a resistência psicológica à mudança.</p>							
<p><b>23.Pensamento criativo:</b> Capacidade de gerar e estimular novas idéias e soluções, utilizando-se de informações conhecidas apresentadas com novas associações.</p>							
<p><b>24.Gestão da mudança:</b> Capacidade de planejar e implementar a mudança, sabendo administrar a resistência natural que ocorre em todo processo de transformação.</p>							

9.2. Questionário da entrega das competências – respondido pelas equipes dos gestores

## AVALIAÇÃO DO MEU CHEFE IMEDIATO

São apresentadas, a seguir, competências relevantes para o desenvolvimento de cargos de gestão. Por favor, indique segundo sua percepção, **o nível de competência expressa pelo seu chefe imediato**. Para responder cada item, utilize a escala a seguir:

Nível baixo de Competência 1 2 3 4 5 6 7 Nível alto de Competência

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar **MENOS** o seu chefe imediato apresenta a competência. Quanto mais próximo do número **SETE** você se posicionar **MAIS** o seu chefe imediato apresenta a competência.

Entrega das competências do meu chefe imediato							
Níveis de Competências do meu chefe imediato	Nível baixo <			> Nível alto			
	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Compreensão de si mesmo e dos outros:</b> Capacidade de conhecer as próprias emoções, virtudes e limites, e de reconhecer os traços comuns e divergentes das pessoas, identificar as habilidades de cada um e avaliar que tipo de contribuição podem dar.							
<b>2. Comunicação eficaz:</b> capacidade de transmitir o que sente e pensa, de forma que se faça compreender pela equipe, além de ser bom ouvinte, capaz de escutar de fato as ideias das outras pessoas.							
<b>3. Desenvolvimento dos colegas da área:</b> Capacidade de oferecer oportunidade para que os colegas da área aprimorem suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham feedback a respeito de seu desempenho.							
<b>4. Construção de equipes:</b> Capacidade de formar equipes comprometidas com uma meta ou propósito comum, cujos membros tenham responsabilidades e papéis claros e interdependentes. suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham feedback a respeito de seu desempenho.							
<b>5. Uso do processo decisório participativo:</b> Capacidade de discernir quando e em que grau deverá ser utilizada a participação dos colegas da área no processo de tomada de decisão, levando-se em consideração a viabilidade e os benefícios de tal participação							
<b>6. Administração de conflitos:</b> Capacidade de administrar diferenças, atender às necessidades das partes e encontrar opções satisfatórias para todos, especialmente para a organização.							
<b>7. Monitoramento do desempenho individual e coletivo:</b> Capacidade de acompanhar o desempenho e a contribuição efetiva de cada membro da equipe, bem							



como a contribuição do grupo como um todo, para o alcance dos objetivos organizacionais.						
<b>8.Administração de informações por meio do pensamento crítico:</b> Capacidade de filtrar informações, tomar a melhor decisão, estruturar com clareza sua linha de raciocínio e reagir com rapidez aos argumentos dos outros.						
<b>9.Administração dos processos essenciais:</b> Capacidade de identificar os processos que de fato agregam valor aos resultados desejados e aprimorá-los, tornando-os mais eficazes e eficientes.						
<b>10.Gerenciamento de projetos:</b> Capacidade de administrar projetos que se utilizam de recursos organizacionais da mesma unidade de trabalho ou de unidades diferentes.						
<b>11.Planejamento do trabalho:</b> Capacidade de planejar as diferentes etapas do processo de trabalho e de distribuir tarefas condizentes com as possibilidades dos colegas da área.						
<b>12.Gerenciamento multidisciplinar:</b> Capacidade de administrar funções ou equipes constituídas por especialistas de diferentes áreas funcionais, congregados para executar de forma mais eficaz e objetiva determinada atividade.						
<b>13.Desenvolvimento e comunicação de uma visão:</b> Capacidade de desenvolver e internalizar a visão de sua unidade administrativa e da organização, bem como expressá-la de forma comprometida e contagiante. Possuir visão implica conhecer o resultado que se quer alcançar.						
<b>14.Estabelecimento de metas e objetivos:</b> Capacidade de formular planos, metas e objetivos específicos, com vista à consecução da visão de sua unidade administrativa e da organização.						
<b>15.Planejamento e organização:</b> Capacidade de realizar o planejamento mais adequado de forma articulada com a visão e a estratégia da organização; decidir como alocar e coordenar os recursos para o alcance das metas organizacionais.						
<b>16.Trabalho produtivo:</b> Capacidade de trabalhar de forma motivada, autônoma e comprometida, com orientação para resultados e desempenho máximo.						
<b>17.Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo:</b> Capacidade de criar e manter um ambiente de trabalho produtivo, com pessoas motivadas.						
<b>18.Gerenciamento do tempo e do estresse:</b> Capacidade de administrar sua produtividade e de sua equipe equilibrando o estresse, bem como saber priorizar as ações em função de sua urgência e importância.						
<b>19.Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos:</b> Capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos sobre a qual exerce influência a fim de facilitar a implantação de idéias que julga importantes e essenciais para realização das						

metas e objetivos.							
<b>20.Negociação de acordos e compromissos:</b> Capacidade de firmar compromissos e acordos de forma que as partes envolvidas no processo de negociação sintam-se mutuamente satisfeitas nas suas demandas.							
<b>21.Apresentação de idéias:</b> Capacidade de expor e defender de maneira clara e objetiva suas idéias. Capacidade de realizar apresentações orais acerca dos assuntos pertinentes à sua área de atuação.							
<b>22.Convivência com a mudança:</b> Capacidade de se adaptar a mudanças imprevistas e até indesejadas, bem como incentivar a adaptação da equipe, minimizando a resistência psicológica à mudança.							
<b>23.Pensamento criativo:</b> Capacidade de gerar e estimular novas idéias e soluções, utilizando-se de informações conhecidas apresentadas com novas associações.							
<b>24.Gestão da mudança:</b> Capacidade de planejar e implementar a mudança, sabendo administrar a resistência natural que ocorre em todo processo de transformação.							