



**ESCOLA DE GOVERNANÇA DO ESTADO DO PARÁ - EGPA  
PROGRAMA TERRITÓRIOS PARA PAZ - TERPAZ**

**DIRETORIA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL E SUPERIOR - DISEG**

**CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E PROJETOS  
ESTRATÉGICOS EM GOVERNANÇA PÚBLICA – CEPPE**

## **PESQUISA**

**DIAGNÓSTICO DAS CAPACIDADES E  
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS GESTORES  
DE PROJETOS DO PROGRAMA TERRITÓRIOS  
DE PACIFICAÇÃO (TERPAZ)**

JUNHO/2019



## **ESCOLA DE GOVERNANÇA DO ESTADO DO PARÁ - EGPA**

**Diretora da Escola de Governança do Estado do Pará**

Evanilza da Cruz Marinho Maciel

**Diretora Administrativa**

Lilian do Socorro de F. da Costa

**Diretora de Desenvolvimento de Programas**

**Estratégicos em Governança Pública**

Iracema Sabino Cordeiro

**Diretora do Instituto de Formação Profissional e Superior**

Gisele Nobre da Cunha de Miranda

**Coordenadora do Centro de Estudos, Pesquisa e Projetos**

**Estratégicos em Governança Pública – CEPPE**

Luciana Rodrigues Ferreira

Sérgio Castro Gomes – Coord. da Pesquisa

Laurimar de Matos Farias

Luciana Rodrigues Ferreira

Daniela Fumie Yoshitome

Jaime Roberto Silva Ramos

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
METODOLOGIA.....	3
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS.....	5
Gênero .....	5
Idade .....	5
Ano de ingresso no setor público.....	6
Tipo de vínculo .....	7
Órgão do entrevistado .....	8
Cargo/Função do entrevistado.....	8
Formação de graduação.....	10
Formação Stricto Sensu e Lato Sensu.....	11
DISTRIBUIÇÃO DA MÉDIA DO DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS.....	14
Padrão de domínio das competências gerenciais .....	17
ANÁLISE FATORIAL DO DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS.....	19
SUGESTÕES PARA ELEVAÇÃO DO GRAU DE DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS.....	20

## INTRODUÇÃO

A sustentabilidade das organizações produtivas contemporâneas, incluindo-se as organizações públicas e a execução de suas ações estratégicas, atrela-se, dentre outros fatores, a questão das competências do seu corpo de funcionários no exercício das variadas atividades funcionais exigidas ao bom desempenho organizacional, que como consequência, originará a competência organizacional.

O estudo e a análise destas competências, quando aplicados a uma organização pública ou a programas de forma específica contribui à reflexão de seus gestores quanto ao grau de adequação de suas organizações em relação aos seus respectivos segmentos de atuação institucional.

O conceito de competências aqui utilizado está ancorado na construção teórica desenvolvida por Hamel e Prahalad (1995), Le Boterf (2003), Zarafian (2003) e Quin (2003), cujos fundamentos consideram a competência uma combinação de habilidades, de natureza institucional, coletiva e individual, que promovem o conhecimento e orientam as atitudes - tomada de decisão – com o objetivo de criar valor às organizações, no sentido do direcionamento das ações destas partes em busca do alcance dos objetivos organizacionais.

No início do século XXI, o mundo do trabalho encontra-se atravessando uma nova realidade a partir de mudanças significativas, sobretudo, nos ambientes econômico e tecnológico, que provocam significativos impactos no ambiente interno das organizações, fazendo com que estas requeiram constantes processos de adaptação ambiental, em que o autoconhecimento de suas competências organizacionais são essenciais (QUINN, 2003).

Neste sentido, ha de se esperar que os integrantes das organizações públicas devam possuir competências individuais e coletivas, quanto à compreensão da integração organizacional com o seu meio ambiente de entorno (ambiental, social, político e econômico), de forma que essas competências sejam utilizadas na formulação, adoção, monitoramento e avaliação de políticas públicas capazes de transformar, para melhor, a condição de vida das famílias.

Brandão (2012) destaca que, na atualidade, vem ocorrendo nos ambientes acadêmico, empresarial e governamental uma ampla discussão sobre a emergência da Gestão por Competências como modelo orientador das estratégias e práticas adotadas nas organizações no contexto da gestão de pessoas, em um ambiente de

mudanças aceleradas na economia e na política provocados por novos recursos tecnológicos inseridos na gestão pública, com significativos reflexos na sociedade em geral e no campo institucional, com destaque as organizações públicas, em que o conceito de “competências” apresenta-se em permanente processo de adaptação a novas realidades em constante transformação.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa surge dos contatos entre os pesquisadores da EGPA/CEPPE e a coordenação do programa TERPAZ, e se justifica pela necessidade de se diagnosticar o grau de competências dos gestores dos projetos como forma de identificar lacunas (**gaps**) de competências dos gestores; assim como o resultado da pesquisa servirá para orientar a estruturação de uma matriz de cursos (de formação continuada de curta duração, aperfeiçoamento e MBA) que venham reduzir esses gaps.

Como problema de pesquisa busca-se identificar as habilidades e competências dos agentes públicos estaduais com vista a compreender em que medida as atuais competências gerenciais dos gestores de projetos do Programa Territórios pela Paz contribuem para atendimento dos objetivos definidos nas ações do referido programa.

Neste sentido, considerando a dinâmica atual da gestão pública do estado, definimos nosso objetivo que visa identificar e analisar as competências gerenciais dos gestores de projetos do Programa.

## **METODOLOGIA**

Nosso percurso metodológico assumiu a pesquisa quantitativa como abordagem adequada ao atendimento dos objetivos da pesquisa. Neste sentido, foi elaborado o instrumento de coleta apresentado no Anexo **A**, e composto de dois blocos de questões: um denominado de características pessoais e profissionais; e outro definido como domínio das competências.

A coleta de dados foi realizada junto a população alvo de servidores públicos efetivos ou comissionados presentes em reunião da Câmara Técnica e que são gestores dos projetos apresentados pelos diferentes órgão que fazem parte da Câmara. Antes da entrega dos questionários foi feita a orientação para que respondessem considerando suas experiências profissionais.

Após realização da coleta dos questionários foi criado um banco de dados na planilha Excel, que foi importada para o software *Statistical Package for the Social*

Sciences e calculadas as estatística descritiva com o objetivo de identificar padrões de ocorrência das competências.

A partir dos dados da pesquisa foi aplicada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica de estatística multivariada utilizada nesta pesquisa para criar grupo de competências fortemente inter-relacionadas e que formam novas variáveis latentes aqui denominadas de fatores. Essas novas variáveis foram denominadas de acordo com a intensidade da correlação de cada um deles com a nova variável, a ideia é que quanto mais próximo de 1 for a correlação das competências com o fator mais eles contribuem para explicar e denominar a nova variável latente (HAIR, et al, 2009).

Portanto, o conhecimento preliminar desses sujeitos da governança pública e seus atributos formativos, considerando sua inserção no programa TERPAZ, é fundamental, para que se planeje, de forma mais efetiva e focalizada, uma qualificação que contribua para ação eficaz e eficiente do corpo gestor do programa, criando assim, valor público como enunciado por Teixeira (2012, p. 3) “... é oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade...”.

Cabe ressaltar que, com a formulação e execução do programa TERPAZ, o governo viabiliza o atendimento de uma das suas diretrizes enunciadas no programa de governo do estado do Pará (2019-2022), que é a diretriz Sociedade de Direito ...

O Estado irá trabalhar em todas as suas instâncias contra a violência, com a ocupação dos espaços com os mais variados serviços, de forma a combater a criminalidade com oportunidade de acesso à educação de qualidade, políticas de saúde pública, cultura e lazer, capacitação para o mercado de trabalho (PROGRAMA DE GOVERNO, 2018).

Os dados a seguir apresentam um panorama ampliado e sistematizado do perfil destes agentes públicos e suas expertises na condução da gestão pública. Os dados analisados incluem várias características pessoais e profissionais dos indivíduos, bem como as competências dominadas e espontaneamente declaradas pelos gestores entrevistados.

## CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

Ao sistematizarmos as informações podemos verificar algumas características destes gestores que compõem a Câmara Técnica da Secretaria de Estado de Articulação da Cidadania.

### Gênero

Em relação ao gênero obtivemos a resposta de 46 agentes públicos, destes, 24 são mulheres, 21 homens e um entrevistado não declarou o gênero. Nota-se que no conjunto de gestores de projetos as mulheres são maioria e representam 52%, enquanto os homens 45%, conforme Quadro 1.

**QUADRO 01 - GÊNERO DOS ENTREVISTADOS**

Gênero do entrevistado	Frequência	Porcentagem
Feminino	24	52,2
Masculino	21	45,7
Sem resposta	1	2,2
Total	46	100,0

Fonte: resultados da pesquisa

### Idade

Outra informação importante, diz respeito à faixa etária deste público. Observa-se que a idade dos entrevistados, sistematizada no Quadro 02, mostra que gestores com faixa de idade entre 31 e 40 anos foram os mais frequentes e representam 33% do total de entrevistados. Na sequência tem-se os servidores com idade entre 41 e 50 anos, e os de idade entre 51 e 60, que representam 26,7 e 24,4%, respectivamente.

Em termos acumulados tem-se que 71,1% dos gestores da Câmara Técnica com idade entre 20 e 50 anos. No conjunto das observações foram registrados dois gestores que declararam ter mais de 60 anos. Cabe destacarmos que 84,4% dos participantes da pesquisa apresentam idade entre 31 e 60 anos de idade.

Essa distribuição da idade se aproxima de uma distribuição normal, em que os valores das idades se distribuem de forma simétrica em torno da média,

mostrando que poucos casos foram observados na primeira faixa de idade (5 casos) e na última faixa (2 casos).

#### QUADRO 02 - FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS

Faixa de idade	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
20 a 30 anos	5	11,1	11,1
31 a 40 anos	15	33,3	44,4
41 a 50 anos	12	26,7	71,1
51 a 60 anos	11	24,4	95,6
Acima de 60 anos	2	4,4	100,0
Total	45	100,0	

Fonte: resultados da pesquisa

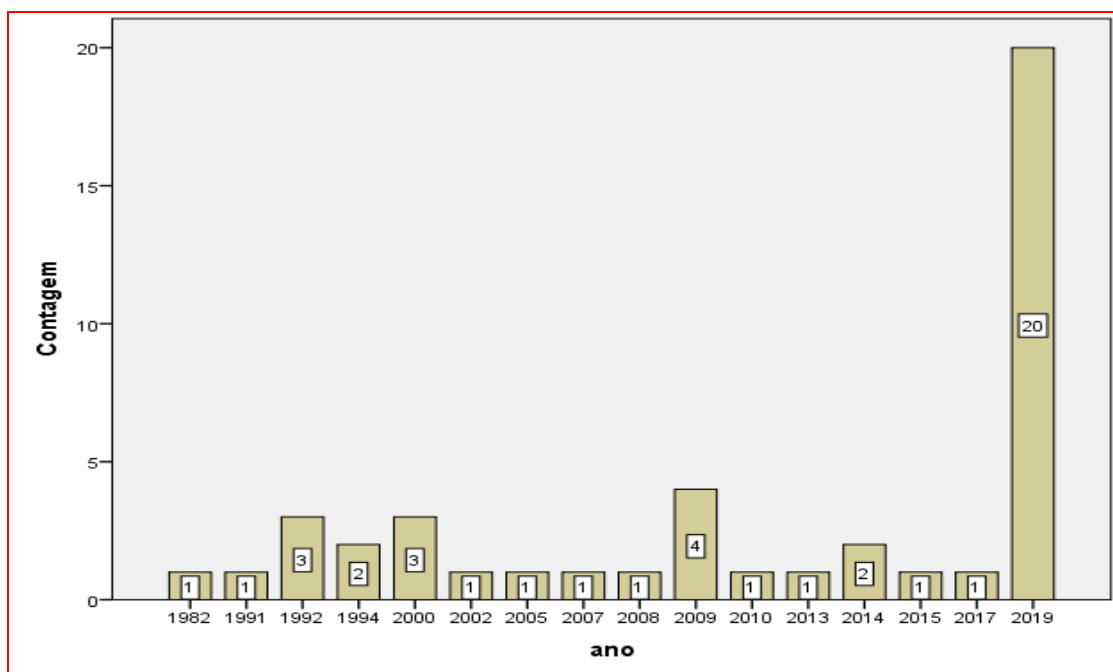
A idade média dos entrevistados foi de 44 anos. A idade mínima observada no levantamento ficou em 23 anos e a máxima foi de 79 anos. O desvio padrão da idade alcançou 11,5 anos indicando haver uma dispersão relativa da ordem de 26,1% sinalizando para uma homogeneidade da idade entre os participantes do levantamento, apesar da presença de um caso com 79 anos. No conjunto foi observado que 50% dos entrevistados apresentavam idade de até 42 anos; 25% até 36 anos; e os 25% de maior idade apresentam pelo menos 53 anos de idade.

#### *Ano de ingresso no setor público*

O ano de ingresso no serviço público com a maior frequência de casos é 2019, com 20 entrevistados (45,4%), o que pode ser explicado, em grande medida, pelo número de servidores comissionados de acordo com a Figura 1. O número de servidores que ingressaram no estado até 2009 foi de 19 (42,3%) e o restante a partir de 2010. Entre o total de casos observados tem-se que 98% dos entrevistados ingressaram no serviço público a partir dos anos de 1990. Essa distribuição assimétrica negativa, decorrente de maior concentração de pessoas em anos recentes, mostra que a maior parcela dos gestores são pessoas com poucos anos de experiência no serviço público, exclusive aqueles que tiveram experiências em anos anteriores e não foram identificados pela pesquisa.



**FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO DO ANO DE INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL**



Fonte: resultados da pesquisa

O tempo médio de experiência dos entrevistados foi de 12 anos. O menor tempo identificado foi de 1 ano e o maior de 33 anos, com uma dispersão relativa de 79,8% indicando que essa variável apresenta elevado nível de heterogeneidade. Os resultados mostram, ainda, que há moderada correlação linear positiva entre a variável ano de experiência e a idade do entrevistado 0,618, ou seja, tem-se que valores crescentes da idade estão associados a valores crescentes dos anos de experiência. Essa disparidade no tempo de experiência sinaliza para o fato de que o grupo apresenta domínio de habilidades e competências diferenciados.

### *Tipo de vínculo*

A maior parcela dos entrevistados é formada por gestores de projetos com cargos comissionados (52,2%), em que 83% deles ingressam na gestão pública estadual neste anos de 2019. Enquanto, 50% dos efetivos se inseriram no setor público antes de 2002, e o restante depois desse ano. Diante dessa distribuição do vínculo funcional, pode-se inferir, em grande medida, que o domínio das práticas de gestão no setor público está associado aos servidores efetivos uma vez que as competências individuais e coletivas estão mais consolidadas nesse grupo dado os

anos de experiência, diferente do que acontece com o grupo de servidores comissionados.

### QUADRO 3 - TIPO DE VÍNCULO DOS ENTREVISTADOS

Tipo de entrevistado	Frequência	Porcentagem
Comissionado	24	52,2
Efetivo	18	43,5
Sem resposta	2	4,3
Total	44	100,0

Fonte: resultados da pesquisa

### Órgão do entrevistado

Ao analisarmos o órgão de origem dos entrevistados percebeu-se que 54,3% estão vinculados aos órgãos da administração direta, 20% da administração indireta e 26% não responderam a questão. Ao se distribuir o número de servidores da administração segundo o vínculo encontramos que dos 25 servidores da administração direta 14 são comissionados, 10 efetivos e um sem resposta. Dos nove casos da administração indireta quatro são comissionados e cinco efetivos.

### QUADRO 4 - ÓRGÃO DO ENTREVISTADO

Órgão do entrevistado	Frequência	Porcentagem
Administração Direta	25	54,3
Sem resposta	12	26,1
Administração Indireta	9	19,6
Total	46	100,0

Fonte: resultados da pesquisa

### Cargo/Função do entrevistado

O Quadro 5 mostrou que o Cargo/Função mais frequente entre os entrevistados foi o de assessor (21,7%), seguido por cargos de coordenação e diretor, ambos com 19,6%, respectivamente. A agregação de servidores ocupando os três cargos ou funções apresentadas neste parágrafo correspondeu a 60,9% do total de gestores participantes reunião da Câmara Técnica. Além disso, temos agentes de fiscalização, especialista em educação, jornalistas, assistentes sociais e militares do estado maior, em uma mostra da qualificação do grupo.

A heterogeneidade de Cargos/Funções é visível, o que qualifica a Câmara Técnica e potencializa a visão de gestão pública, uma vez que favorecem as tomadas de decisões e proposições nas mais diversas políticas públicas, assim como permite a inter-relação entre as secretarias e autarquias do governo do estado o que contribui no processo de descentralização das ações públicas visando o alcance das metas propostas para o programa TERPAZ.

**QUADRO 5 - CARGO/FUNÇÃO DO ENTREVISTADO**

<b>Cargo/Função do entrevistado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Assessor</b>	10	21,7
<b>Coordenação</b>	9	19,6
<b>Diretor</b>	9	19,6
<b>Sem resposta</b>	7	15,2
<b>Assistente social</b>	3	6,5
<b>Agente de fiscalização</b>	1	2,2
<b>Aux. Téc. Edificação</b>	1	2,2
<b>Especialista em educação</b>	1	2,2
<b>Gerente</b>	1	2,2
<b>Jornalista</b>	1	2,2
<b>Superintendente</b>	1	2,2
<b>Téc. Eng. Mec</b>	1	2,2
<b>Ten.Cel</b>	1	2,2
<b>Total</b>	46	100,0

Fonte: resultados da pesquisa

De forma a melhor qualificar a informação relativa a distribuição dos Cargos/Funções, observou-se que dos 10 gestores na condição de assessor nove deles são comissionados. Dos nove na condição de coordenadores, sete deles são comissionados; na condição de diretor sete dos nove também são comissionados. Nos demais cargos/funções a predominância é de efetivos.

### Formação de graduação

A formação de cada agente público também foi verificada e observamos que todos os entrevistados possuem formação em nível superior nas mais diversas áreas e campos da ciência, o que, em tese, qualifica esses gestores por dominarem os fundamentos de um processo científico.

Na distribuição dos curso de graduação observamos que a maior frequência foi para os cursos de Bacharel em Direito (13,0%) e Bacharel em Serviço Social (10,8%), seguidos por Bacharel em Administração (6,5%), Bacharel em Arquitetura (6,5%), Bacharel em Contabilidade (6,5%) e Bacharel em Pedagogia (6,5%). Podemos verificar melhor esses dados da formação superior dos entrevistados no quadro 06 abaixo.

**QUADRO 6 - CURSO DE GRADUAÇÃO**

Curso de graduação	Frequência	Porcentagem
Direito	6	13,0
Serviço social	5	10,8
Administração	3	6,5
Arquitetura	3	6,5
Contabilidade	3	6,5
Pedagogia	3	6,5
Economia	2	4,3
Ed. Física	2	4,3
Engenheiro civil	2	4,3
Geografia	2	4,3
Odontologia	2	4,3
Ciências sociais	1	2,2
Comunicação social	1	2,2
Designer	1	2,2
Eng. Mec.	1	2,2
Engenharia elétrica	1	2,2
Jornalismo	1	2,2
Marketing e gestão	1	2,2
Processamento de dados	1	2,2
Publicidade	1	2,2
Segurança pública	1	2,2

<b>Sem resposta</b>	1	2,2
<b>Sociologia</b>	1	2,2
<b>Turismo</b>	1	2,2
<b>Total</b>	46	100,0

Fonte: resultados da pesquisa

### Formação *Stricto Sensu* e *Lato Sensu*

No que diz respeito à formação em relação à *Master of Business Administration* – **MBA** verificou-se que do total de 46 entrevistados, 25 possuem esta qualificação acadêmica (54,3%), destaque para MBA em gestão de pessoas e segurança pública que abarca 16% dos cursos realizados pelos servidores, conforme se observa no Quadro 7.

#### QUADRO 7 - CURSO(S) DE ESPECIALIZAÇÃO/MBA

Curso(s) de especialização/MBA	Frequência	Porcentagem
Gestão de pessoas	2	8,0
Segurança pública	2	8,0
Análise de mercado	1	4,0
Avaliação e perícia	1	4,0
Cidadania e defesa social	1	4,0
Comunicação e política	1	4,0
Currículo e avaliação	1	4,0
Curso superior de polícia	1	4,0
Elaboração e gestão de projetos	1	4,0
Engenharia de Produção/Gestão de projeto	1	4,0
Engenharia de Segurança do trabalho	1	4,0
Geociência	1	4,0
Geografia soc. e meio ambiente	1	4,0
Gerenciamento contábil	1	4,0
Gestão ambiental	1	4,0
Logística e produção	1	4,0
Marketing	1	4,0
Marketing e gestão	1	4,0
Odontopoliatria/Gestão	1	4,0

<b>pública/Saúde da família</b>		
<b>Polícia comunitária</b>	1	4,0
<b>Projetos sociais</b>	1	4,0
<b>Saúde pública</b>	1	4,0
<b>Segurança no trabalho</b>	1	4,0
<b>Total</b>	25	100,0

Fonte: resultados da pesquisa

Um aspecto formativo que chama atenção diz respeito à qualificação em nível de pós graduação *stricto sensu*, em que temos 01 entrevistado com doutorado e 07 com mestrados acadêmicos, ou seja, 17,4% dos gestores têm sua formação neste nível de qualificação, entretanto, temos 82,6% dos entrevistados, ou 38 pessoas, que só possuem a graduação (Quadro 8).

Investir em capital humano é um passo essencial para que se tenha uma gestão pública eficiente e com resultados satisfatórios. Jeannot (2013, p. 91) destaca que para se ter políticas públicas com qualidade “é necessário a qualificação e a competência do agente publico”. Para esse autor “a eficiência das ações pressupõem o preparo do indivíduo e essa qualificação depende muito da organização, [...] é esse conjunto que produz resultados”.

#### QUADRO 8 - CURSO(S) MESTRADO/DOCTORADO

<b>Curso(s) Mestrado/Doutorado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Só Graduação</b>	38	82,6
<b>Doutorado - Artes audiovisual</b>	1	2,2
<b>Mestrado – Administração</b>	1	2,2
<b>Mestrado - Biologia ambiental</b>	1	2,2
<b>Mestrado – Geografia</b>	1	2,2
<b>Mestrado - Gestão de desastres</b>	1	2,2
<b>Mestrado - Gestão na segurança pública</b>	1	2,2
<b>Mestrado - Serviço social</b>	1	2,2
<b>Mestrado - Sociologia rural</b>	1	2,2
<b>Total</b>	46	100,0

Fonte: resultados da pesquisa

Esse corpo técnico com formação acadêmica ou profissional em nível de mestrado e doutorado destaca-se por deter poder analítico mais qualificado e por possuir habilidades e deter competências que essenciais ao bom desenvolvimento

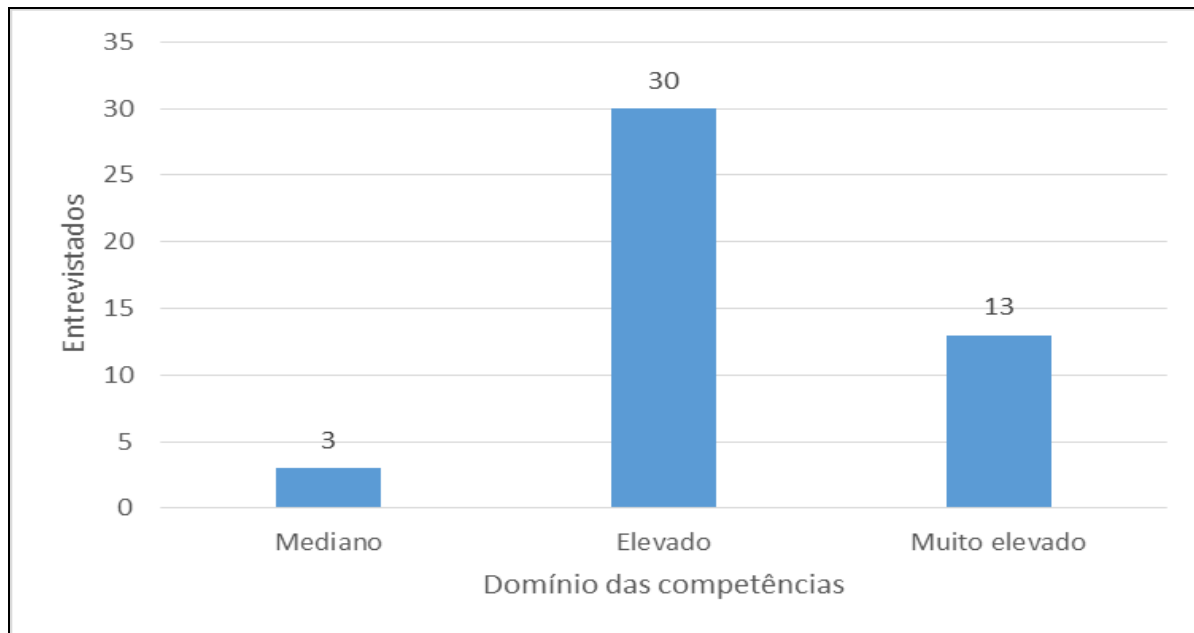
das atividades de gestão dos projetos. Esse grupo pode funcionar também como irradiador de novos processos gestão e boas práticas que podem ser assimiladas pelos demais grupos e assim ampliar o nível da competência coletiva para um melhor desempenho na realização de seus projetos.

## DISTRIBUIÇÃO DA MÉDIA DO DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS

A média geral de domínio das competências dos entrevistados, conforme suas declarações, ficou em 3,17 que corresponde a uma categoria de domínio elevado, em que 10 das 17 competências enunciadas no questionário de pesquisa tiveram valor de domínio abaixo da média. Cabe orientar que a análise desses resultados deve considerar os valores mínimos e máximos, uma vez que a presença de escala 1 representa um baixo domínio em uma determinada competência como declarado pelo respondente.

A distribuição da média de domínio das competências em nível de gestores mostrou que 40,0% deles apresentaram domínio médio das competências abaixo da média geral inferior. A menor média por entrevistado foi de 2,06 e classificada como mediana, e a maior 3,88 próxima de um nível muito elevado. A Figura 2 mostra que 65,0% dos gestores apresentam domínio elevado das competências, 28,3% muito elevado e 6,5% mediano.

**FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO DA MÉDIA DO DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS**



Fonte: resultados da pesquisa

Esses resultados apontam para necessidade de se desenvolver ações de formação em nível de capacitação, especialização e outras estratégias que ampliem o domínio das competências atuais e novas possam ser criadas em cada um dos gestores de projetos.



O Quadro 9 mostra que as competências com os menores valores de média estão relacionadas ao domínio de **Sistemas e software** (2,705) - Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor; **Gestão de recursos financeiros** (2,804) - Capacidade de prever, planejar, controlar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais; **Gestão de pesquisa**(2,818) - Capacidade de conduzir estudos e pesquisas para subsidiar a definição de políticas públicas; **Sustentabilidade de Processos**(2,957) - Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, reaproveitando e reciclando recursos materiais; **Fiscalização e controle**(3,087) - Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelos institutos; **Gestão de processos** (3,133) - Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente; e **Recursos materiais**(3,152) - Capacidade de identificar necessidades, zelar, controlar e adquirir recursos materiais da Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.

**QUADRO 9- MEDIDAS ESTATÍSTICAS DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS ENTREVISTADOS**

Competências	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Sistemas e softwares</b>	44	1,0	4,0	2,705	,9296
<b>Gestão de recursos financeiros</b>	46	1,0	4,0	2,804	,9573
<b>Gestão de pesquisa</b>	44	1,0	4,0	2,818	,9219
<b>Sustentabilidade de Processos</b>	46	1,0	4,0	2,957	,8681
<b>Fiscalização e Controle</b>	46	2,0	4,0	3,087	,8387
<b>Gestão de Processos</b>	45	1,0	4,0	3,133	,8146
<b>Recursos Materiais</b>	46	1,0	4,0	3,152	,8424
<b>Prestar serviços ao servidor</b>	46	1,0	4,0	3,239	,8481
<b>Gestão de Pessoas</b>	46	1,0	4,0	3,239	,7655
<b>Elaborar documentos</b>	46	1,0	4,0	3,239	,8481
<b>Planejamento Organizacional</b>	45	2,0	4,0	3,244	,7121
<b>Gerenciar Projetos</b>	45	2,0	4,0	3,267	,7508
<b>Tramitar documentos</b>	46	1,0	4,0	3,304	,8129
<b>Fluxos e rotinas</b>	45	1,0	4,0	3,356	,7433
<b>Articulação intra e interorganizacional</b>	46	2,0	4,0	3,413	,7173
<b>Gestão colaborativa</b>	46	2,0	4,0	3,435	,7790
<b>Relacionamento com o cidadão</b>	45	3,0	4,0	3,622	,4903

Fonte: resultados da pesquisa

As competências com média acima da média geral 3,17 estão relacionadas a **Prestar serviços ao servidor**(3,239) - Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente; **Gestão de pessoas**(3,239) - Capacidade para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer *feedbacks* e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade; **Elaborar documentos**(3,239) - Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes; **Planejamento organizacional**(3,244) - Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para a unidade alcançar suas necessidades organizacionais; **Gerenciar projetos** (3,267) - Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição; **Tramitar documentos** (3,304) - Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes; **Fluxos e rotinas** (3,356) - Capacidade de organizar e monitorar fluxos e rotinas internos visando à efetividade no atendimento ao cidadão; **Articulação inter e intraorganizacional** (3,413) - Trabalhar de forma articulada com todos os segmentos para alcançar objetivos; **Gestão colaborativa**(3,435) - Identificar oportunidades para melhorar os resultados do projeto através de ações colaborativas; **Relacionamento com o cidadão** (3,622) - Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.

Neste sentido, as três competências com maior valor de média serão essenciais na operacionalização das ações dos projetos no TERPAZ, uma vez que, diante das declarações dos participantes da pesquisa PGF no que se refere a precariedade e vulnerabilidades que se encontram devido a ausência do Poder Público (PP), o desafio será convencer a comunidade que esse conjunto de ações visam reduzir a vulnerabilidade em relação a educação, saúde, segurança, lazer, emprego e renda, daí a necessidade de se potencializar essas competências juntos aos gestores.

No entanto, as competências com valor mínimo igual a 1, que representa baixo nível de domínio da competência, mostram que elas precisam ser potencializadas uma vez que para 65,0% delas os gestores declararam ter baixa

competência. A distribuição do nível de domínio de cada uma das competências por parte dos gestores encontra-se na seção seguinte deste relatório.

### *Padrão de domínio das competências gerenciais*

O grau de domínio dessas competências pode ou não estar correlacionado com acúmulo de experiências, e sinaliza a necessidade de potencializar aquelas competências com menor grau de domínio. Esses resultados servirão de base para orientar, de forma mais eficiente, a composição da matriz de cursos a ser elaborada com o objetivo de alavancar as competências dos líderes de projetos, de maneira a alcançar os objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva.

O Quadro 10 resume a distribuição do domínio de cada uma das 17 competências. As competências relacionadas a Sistemas e Softwares, Gestão de recursos financeiros e gestão de pesquisa foram as que os gestores pesquisados declararam ser de baixo domínio. Esse resultado mostra que alavancar essas competências é fundamental e de maior prioridade para melhorar a qualidade da gestão dos projetos.

### **QUADRO 10 – PADRÃO DE DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS**

Competências	Baixo	Mediano	Elevado	Muito elevado
Relacionamento com o cidadão	0	0	17	28
Fluxos e rotinas	1	4	18	22
Tramitar documentos	1	7	15	23
Elaborar documentos	2	6	17	21
Prestar serviços ao servidor	3	3	20	20
Recursos Materiais	2	7	19	18
Gestão de Processos	3	3	24	15
Sistemas e softwares	4	15	15	10
Gestão de recursos financeiros	4	14	15	13
Planejamento Organizacional	0	7	20	18
Gerenciar Projetos	0	8	17	20
Fiscalização e Controle	0	14	14	18
Sustentabilidade de Processos	2	12	18	14
Gestão de Pessoas	1	6	20	19

Gestão de pesquisa	4	11	18	11
Articulação intra e interorganizacional	0	6	15	25
Gestão colaborativa	0	8	10	28

Fonte: resultados da pesquisa

As competências em Sistemas e Softwares, Gestão de recursos financeiros, Fiscalização e controle, Sustentabilidade de processos e gestão de pesquisa são de domínio mediano para menos de 50,0% dos gestores, porém, elas número de pesquisados com domínio mediano. Na sequência aparecem, Elaborar documentos, Recursos materiais e Sustentabilidade de processos, e com frequência de um único gestor apontando a competência como de baixo domínio destacam-se Fluxos e rotinas, Tramitar documentos, e Gestão de pessoas. As menores frequências de domínio de competências mediano foram para Prestar serviços ao servidor, Gestão de processos.

As competências classificadas como elevadas e com maior indicação de domínio pelos entrevistados encontram-se: Gestão de pessoas, Prestar serviços ao servidor, Planejamento organizacional, Gestão de pessoas, Recursos materiais, Fluxos e rotinas, Sustentabilidade de processos.

O domínio muito elevado das competências tem-se um conjunto expressivo de gestores em que se destacam o domínio de competências como Gestão colaborativa, Relacionamento com o cidadão, Articulação intra e interorganizacional, Tramitar documento, Fluxo e rotinas, e Elaborar documentos.

A competência classificada como Relacionamento com o cidadão, visa mensurar a capacidade do entrevistado em identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição. Essa competência é de fundamental importância para o sucesso do Programa TERPAZ conforme já aponta a Pesquisa de Grupos Focais (PGF) realizada em 2019. Destaca-se que há um elevado nível de heterogeneidade entre os territórios, indicando que as estratégias de abordagem da população, residente neles, devem considerar características físicas, sociais e comunitárias.

Considerando que “o gestor dentro de uma organização não é apenas um líder, é sobre tudo mediador da atuação, participação e envolvimento, buscando ser referência através da cumplicidade da delegação de tarefas” como afirma Chiavenato

(2000 p.161), a consolidação desse líder ajuda a melhor “direcionar as ações, confiante no potencial dos seus colaboradores e para exercer, com qualidade este papel é importante que o gestor traga consigo algumas virtudes como: iniciativa, determinação, proatividade, o hábito de saber ouvir e de estar aberto”.

No aspecto da competência articulação intra e interorganizacional os números nos mostram um perfil dos gestores habilitados com a dinâmica da gestão pública no tocante ao fluxo das relações em vários ambientes, sejam eles públicos, privados e nas esferas que compõem os entes federativos. Esta habilidade na articulação serve para fortalecer e proporcionar parcerias que atendam ao bem público em razão das exigências e mudanças circunstanciais que são comuns na velocidade do mundo globalizado e das demandas da sociedade hodierna.

Essa habilidade coaduna com a competência gestão colaborativa, que compreende o compartilhamento da dinâmica operacional e, fundamentalmente, de um planejamento estratégico integrado, com vista, a percepção das etapas de ações e quais os impactos causados por estas ações. Neste modelo de gestão se propõe que a liderança reveze, permitindo aos gestores responsabilidades alinhadas e que “os colaboradores estejam melhores preparados para se relacionar, negociar, expor, liderar, ter responsabilidades e se comunicar, além de coordenar e cooperar em tarefas e projetos organizacionais” (GIRO MOORI, ALMEIDA FILHO & CAVALHEIRO MARCONDES, 2007, 79).

### *ANÁLISE FATORIAL DO DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS*

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica estatística multivariada utilizada nesta pesquisa para criar grupo de competências fortemente inter-relacionadas e que formam novas variáveis latentes aqui denominadas de fatores. Essas novas variáveis foram denominadas de acordo com a intensidade da correlação de cada um deles com a nova variável, a ideia é que quanto mais próximo de 1 for a correlação das competências com o fator mais eles contribuem para explicar o fator e para denominar a nova variável latente (HAIR, et al, 2009).

Os resultados da AFE (Quadro 11) mostram haver forte relacionamento das competências Prestar serviços ao servidor, Gestão de Processos, Recursos Materiais, Fluxos e rotinas, Tramitar documentos e Elaborar documentos com o Fator 1 que passou a ser denominado de Gestão Organizacional.

**QUADRO 11 - MATRIZ DE COEFICIENTE DE ESCORE DE COMPONENTE**

Competências	Fatores			
	Fator 1 Gestão Organizacional	Fator 2 Gestão de Relacionamentos	Fator 3 Gestão de Conhecimento	Fator 4 Gestão Financeira
Prestar serviços ao servidor	0,862	0,055	0,102	0,012
Gestão de Processos	0,849	-0,111	0,217	0,075
Recursos Materiais	0,670	0,196	-0,130	0,122
Fluxos e rotinas	0,577	0,196	0,174	0,446
Tramitar documentos	0,573	-0,057	0,453	0,069
Elaborar documentos	0,510	0,108	0,503	0,406
Gerenciar Projetos	-0,172	0,858	0,077	0,220
Planejamento Organizacional	-0,072	0,785	-0,016	0,074
Relacionamento com o cidadão	0,437	0,639	0,164	-0,046
Gestão colaborativa	0,122	0,628	0,374	-0,349
Gestão de Pessoas	0,435	0,561	-0,092	-0,245
Articulação intra e interorganizacional	0,434	0,545	0,219	-0,234
Fiscalização e Controle	0,071	0,536	0,314	0,174
Sistemas e softwares	0,034	0,061	0,799	0,296
Sustentabilidade de Processos	0,116	0,339	0,713	-0,203
Gestão de pesquisa	0,415	0,430	0,442	-0,278
Gestão de recursos financeiros	0,164	0,014	0,064	0,786

Fonte: resultados da pesquisa

As competências Gerenciar Projetos, Planejamento Organizacional, Relacionamento com o cidadão, Gestão colaborativa, Gestão de Pessoas, Articulação intra e interorganizacional, Fiscalização e Controle estão fortemente correlacionadas com o Fator 2 denominado de Gestão de Relacionamentos. O Fator 3 está moderadamente correlacionado com as competências Sistemas e softwares, Sustentabilidade de Processos, e Gestão de pesquisa, que passou a ser denominada de Gestão do conhecimento. Por fim a competência em Gestão de recursos financeiros que foi denominada como Gestão Financeira.

**SUGESTÕES PARA ELEVAÇÃO DO GRAU DE DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS**

Os resultados do Quadro 12, a cima, resumem os coeficientes de escores de componentes que orientam em quais competências deve-se elevar o grau de

domínio dos participantes da pesquisa para que a nova variável latente seja potencializada e resulte na ampliação das competências de cada indivíduo.

**QUADRO 12 – RESULTADOS DA MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS**

Competências	Fatores			
	Fator 1 Gestão Organizacional	Fator 2 Gestão de Relacionamentos	Fator 3 Gestão de Conhecimento	Fator 4 Gestão Financeira
Relacionamento com o cidadão	,091	,176	-,066	-,020
Fluxos e rotinas	,135	,045	-,052	,272
Tramitar documentos	,128	-,122	,194	-,030
Elaborar documentos	,065	-,038	,184	,216
Prestar serviços ao servidor	,286	-,050	-,088	-,051
Recursos Materiais	,240	,059	-,233	,067
Gestão de Processos	,269	-,122	,007	-,030
Sistemas e softwares	-,144	-,080	,465	,145
Gestão de recursos financeiros	-,004	,051	-,050	,527
Planejamento Organizacional	-,078	,300	-,126	,123
Gerenciar Projetos	-,143	,330	-,074	,229
Fiscalização e Controle	-,072	,157	,088	,136
Sustentabilidade de Processos	-,085	-,012	,392	-,174
Gestão de Pessoas	,150	,171	-,199	-,143
Gestão de pesquisa	,065	,038	,164	-,217
Articulação intra e interorganizacional	,099	,117	-,001	-,161
Gestão colaborativa	-,036	,133	,145	-,225

Fonte: resultados da pesquisa

Neste Quadro12 a leitura da relação dos fatores com as competências deve considerar o coeficiente ou peso de cada competência na formação das competências por grupo ou fator. O resultado mostra quais competências devem ser estimuladas para que cada grupo de formação de competências seja potencializado. Neste sentido as principais competências por grupos de gestão ou fator são apresentadas nos parágrafos seguintes.

**No caso do Fator 1 – Gestão Organizacional**, incrementos positivos no grau de domínio de competências como Prestar serviços ao servidor, Recursos Materiais e Gestão de Processos resultarão no aumento do grau de domínio da variável latente Gestão Organizacional.

**No caso do Fator 2 – Gestão de Relacionamentos** deve-se priorizar a ampliação do grau de competências como Planejamento Organizacional e Gerenciar

Projetos, Gestão de Pessoas, Fiscalização e Controle, e Relacionamento com o Cidadão.

**No Fator 3 – Gestão de Conhecimento**, a orientação é para ampliar as competências em Sistemas e Softwares, Sustentabilidade de Processos, Gestão de Pesquisa, Tramitar Documentos e Elaborar documentos.

**O Fator 4 – Gestão Financeira** para que seja potencializado será necessário investir em formações que ampliem competências como Gestão de recursos financeiros, Planejamento Organizacional, Gerenciar Projetos e Fiscalização e Controle, assim como Fluxos e rotinas, e Elaborar Documentos e fazer a gestão de Recursos materiais.

Os resultados da pesquisa mostram a sistematização das competências individuais e do coletivo de gestores de projetos do programa TERPAZ e identificam aquelas com menor domínio por parte dos gestores e que podem comprometer o desenvolvimento da realização dos projetos ou inviabilizar sua execução, seja pelo fato desses gestores terem pouco tempo de vivência e experiência na gestão pública ou por não dominar gestão de processos ou por ter pouca afinidade com os recursos de Tecnologia da Informação - hardware e software.

Outra leitura importante dos resultados refere-se ao fato da pesquisa indicar quais competências apresentam os maiores e menores gaps de domínio, o que orientará a elaboração de um plano de ações objetivando a eliminação dos gaps a partir da realização de palestras, oficinas, rodas de conversa, cursos de rápida qualificação, aperfeiçoamento e especialização.

A pesquisa mostra o momento atual do domínio de competências individuais e o fato delas serem heterogêneas, isso aponta para a necessidade de ações que potencializem a eliminação dos gaps de domínio das competências como forma de reduzir a incerteza quanto ao sucesso do programa TERPAZ.

Dessa forma, a EGPA contribui com a identificação dos gaps de competências e, junto com a coordenação do programa, apresentará proposta de formação dos gestores de projetos conforme os resultados da pesquisa.



**REFERÊNCIAS:**

BRANDÃO, Hugo P. **Mapeamento de competências: métodos técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compactada, 7º ed. São Paulo, Atlas 2001. p. 529.

GIRO MOORI, R., ALMEIDA FILHO, M. A., CAVALHEIRO MARCONDES, R. (2007). **Desempenho da gestão colaborativa em empresas de alimentos.** Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS).

JEANNOT, Gilles. **Modernisation et bureaucratie, l'administration d'Etat à l'aune du privé,** Revue française de sociologie, n°54-1, 2013, p. 83-110.

QUINN, Robert E. et al. Competências gerenciais: princípios e aplicações. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAUPP, Denise F. R et al. **Competência Organizacional e Aprendizagem Organizacional: A Relação dos Conceitos por meio das Rotinas Organizacionais.** VI Encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves/RS – 2013.

MINAYO, Maria. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** In FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA JR. M.M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TEIXEIRA, Vilmar Agapito. Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU. Brasília, 2012. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao\\_corporativa/lideranca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca)>>. Acesso em: 31/05/2019.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. In: Anais do seminário internacional de educação profissional, trabalho e transferência de tecnologia/UNESCO e SENAI. Rio de Janeiro, 28 e 29 de novembro de 1996.

PROGRAMA DE GOVERNO. “COLIGAÇÃO O PARÁ DAQUI PRA FRENTE”. Belém-Pa, 2018.