



ISSN: 2230-9926

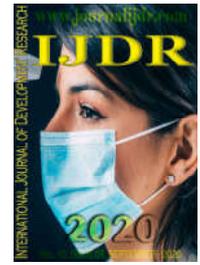
Available online at <http://www.journalijdr.com>

# IJDR

*International Journal of Development Research*

Vol. 10, Issue, 09, pp. 40396-40404, September, 2020

<https://doi.org/10.37118/ijdr.19867.09.2020>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA TERRITÓRIOS DE PACIFICAÇÃO (TERPAZ)

\*Laurimar De Matos Farias, Dr. Sérgio Castro Gomes, Dr. Luciana Rodrigues Ferreira, Julio Alejandro Quezada Jelvez, Flavio Heleno Solano Reis and Arnaldo José de Miranda

Conjunto Beija Flor Quadra 19 Casa 21 - Marituba-Pará, Brasil

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 14<sup>th</sup> June 2020

Received in revised form

17<sup>th</sup> July 2020

Accepted 21<sup>st</sup> August 2020

Published online 30<sup>th</sup> September 2020

#### Key Words:

Gestão pública,  
Domínio de competências,  
Territórios pela Paz.

#### \*Corresponding author:

Laurimar De Matos Farias

### ABSTRACT

O texto identifica resultados de pesquisa realizada na Câmara Técnica do Programa Território de Pacificação – TERPAZ - programa do governo do estado do Pará que diagnosticou as habilidades e competências dos gestores membros da câmara. O objetivo é identificar e analisar as competências gerenciais dos gestores de projetos. Trata-se de pesquisa quantitativa e para coletar dados elaborou-se um instrumento de dois blocos de questões: características pessoais e profissionais e domínio das competências, e aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Indica-se a necessidade de ações para a eliminação dos *gaps* de domínio das competências para reduzir a incerteza do sucesso do TERPAZ.

Copyright © 2020, Laurimar De Matos Farias et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Laurimar De Matos Farias, Dr. Sérgio Castro Gomes, Dr. Luciana Rodrigues Ferreira, Julio Alejandro Quezada Jelvez, Flavio Heleno Solano Reis and Arnaldo José de Miranda. 2020. "Capacidades e competências dos gestores públicos: uma análise do programa territórios de pacificação (terpaz)", *International Journal of Development Research*, 10, (09), 40396-40404.

### INTRODUCTION

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. Assim, 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), 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 é essencial (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. O Programa Território Pela Paz - TERPAZ é uma ação desenvolvida pelo governo do estado do Pará que visa um maior investimento em infraestrutura urbana e nas políticas públicas como habitação, educação, saúde, esporte, cultura, lazer e em especial a segurança pública, para garantir uma vida digna às pessoas, possibilitando o desenvolvimento humano dos territórios. Dentre os focos de atuação está o estabelecimento de novos parâmetros de atuação policial com vistas à redução da violência armada, especialmente da violência letal e a regulação pacífica dos conflitos no interior das áreas atendidas, orientada por padrões não-violentos de sociabilidade e por uma cidadania sem tutela. Inicialmente foram definidos sete territórios distribuídos pelos bairros dos municípios da Região Metropolitana, sendo cinco em Belém (Guamá, Jurunas, Terra Firme, Benguí e Cabanagem), um em Ananindeua (Icuí) e um em Marituba (Nova União).

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa surge dos contatos entre os pesquisadores da Escola de Governança Pública do estado do Pará – EGPA por meio do Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Estratégicos em Governança Pública - 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 buscou-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. Nosso percurso metodológico assumiu a pesquisa quantitativa como abordagem adequada ao atendimento dos objetivos da pesquisa. Neste sentido, foi elaborado um instrumento de coleta baseado no estudo desenvolvido por Goulart (2008; 2009) e Leite (2009), 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 dos servidores públicos efetivos ou comissionados e membros da Câmara Técnica e que são gestores dos projetos apresentados pelos diferentes órgãos 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 estatísticas descritivas 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, são fundamentais, 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) que gerar valor público 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 em que

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, cultura e lazer, capacitação para o trabalho”. (PARÁ-PROGRAMA DE GOVERNO, 2018, p. 17). 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.

**Capacidades e competências dos gestores Terpaz: aspectos sócio antropológicos:** Ao sistematizarmos as informações sobre os sujeitos podemos verificar algumas características destes gestores que compõem a Câmara Técnica da Secretaria de Estado de Articulação da Cidadania que deliberam sobre as ações macros a serem implementadas nos territórios. Uma primeira característica há ser observada diz respeito ao gênero. Observa-se que ao considerarmos a resposta dos 46 agentes públicos membro desta câmara, 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%. O aspecto relacionado a faixa etária destes gestores visualiza-se que, 33,3%, está na faixa etária entre 31 a 40 anos de idade, o que corresponde a 15 indivíduos, sendo que os gestores femininos são maioria nesta faixa correspondendo a 41,7%, ou seja, 10 indivíduos. Na sequência têm-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. Um dos entrevistados não declarou idade. Tais informações podem ser mais bem visualizadas na tabela. Em termos acumulados tem-se 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, desvelando a maturidade destes servidores. 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). 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. Ao considerarmos o ano de ingresso no serviço público 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, justificado pelo início do mandato governamental 2019-2022. O número de servidores que ingressaram no estado até 2009 foi de 20 (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, é 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. 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 diferenciadas. A categoria tipo de vínculo mostra que 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 no ano 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, conforme a tabela 3.

Ao analisarmos o órgão de origem dos entrevistados, conforme a tabela 4, percebeu-se que 54,3% estão vinculados aos órgãos da administração direta, 19,6% da administração indireta e 26% não responderam à 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. A tabela 5 mostra 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 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 heterogênea do grupo.

Esta informação é de grande valia, pois permite afirmarmos que este grupo gestor apresenta uma multiforme formação acadêmica o que se supõe sua qualificação para desenvolver os fluxos do programa com maior segurança formativa. 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 desenvolvidas pelo ente federativo estadual, 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. De forma a melhor qualificar a informação relativa à 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. Esta informação do vínculo dos servidores, em parte, gera preocupação em razão da transitoriedade dos gestores com este tipo de vínculo. A garantia de continuidade das ações do programa deve gerar na coordenação da câmara uma atenção especial para que a substituição dos sujeitos não inviabilize ou retarde a efetividade de todo o programa. Outro dado que julgamos importante analisar é o nível de formação de cada agente público membro da Câmara. Foi verificado e se observou, conforme dados a seguir, 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 cursos de graduação por área de conhecimento observamos que a maior frequência foi para os cursos da área de Ciências Aplicadas com percentual de 58,7% e de Ciências da Saúde e Engenharias com 8,7% respectivamente. Destacamos que dentre os cursos da área das Ciências Aplicadas direito, administração, contabilidade e pedagogia foram os mais listados pelos entrevistados. Podemos verificar melhor esses dados da formação superior dos entrevistados na tabela 6.

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. As qualificações de pós-graduação dos gestores são mais comuns nas áreas de Ciências Sociais e Aplicadas e Ciências da Saúde conforme se observa na tabela 7. Destacamos que do total de 46 gestores membros da Câmara 21 possuem apenas o curso de graduação. Um aspecto formativo que chama atenção diz respeito à qualificação em nível de pós graduação *stricto sensu*, (mestrados e doutorados) em que temos 01 entrevistado com doutorado e 07 com mestrados, ou seja, dos 46 entrevistados correspondem a 17,4% dos gestores têm sua formação neste nível de qualificação (vide tabela 8). Investir em capital humano, ou seja, na qualificação dos agentes públicos 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 público”. Para esse autor “a eficiência das ações pressupõe o preparo do indivíduo e essa qualificação depende muito da organização, [...] é esse

**Tabela 01. Gênero e faixa etária dos entrevistados**

Faixa- etária	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
20 a 30 anos	3 12,50%	2 9,50%	5 11,10%
31 a 40 anos	10 41,70%	5 23,80%	15 33,30%
41 a 50 anos	6 25,00%	6 28,60%	12 26,70%
51 a 60 anos	4 16,70%	7 33,30%	11 24,40%
Acima de 60 anos	1 4,20%	1 4,80%	2 4,40%
Total	24 53,33%	21 46,66%	45 100,00%

Fonte: resultados da pesquisa.

**Tabela 2. Distribuição do ano de ingresso e de experiência no serviço público estadual**

TEMPO DE EXPERIÊNCIA	INGRESSO ATÉ 1999	INGRESSO ENTRE 2000 E 2009	INGRESSO A PARTIR DE 2010	TOTAL
Até 5 anos	0 0,00%	0 0,00%	24 92,30%	24 52,20%
De 6 a 10 anos	0 0,00%	4 30,80%	2 7,70%	6 13,00%
De 11 a 15 anos	0 0,00%	3 23,10%	0 0,00%	3 6,50%
De 16 a 20 anos	0 0,00%	6 46,20%	0 0,00%	6 13,00%
Acima de 20 anos	7 100,00%	0 0,00%	0 0,00%	7 15,20%
Total	7	13	26	46

Fonte: resultados da pesquisa

**Tabela 3. Tipo de vínculo dos entrevistados**

Tipo de entrevistado	Frequência	Porcentagem
Comissionado	25	52,2
Efetivo	19	43,5
Sem resposta	2	4,3
Total	46	100

Fonte: resultados da pesquisa

**Tabela 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

Fonte: resultados da pesquisa

**Tabela 5. Cargo/função do entrevistado**

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

Fonte: resultados da pesquisa

**Tabela 6. Curso de graduação (base CNPQ)**

Curso de graduação	Frequência	Porcentagem
Ciências Sociais e Aplicadas	27	58,7
Ciências da Saúde	4	8,7
Engenharias	4	8,7
Ciências Humanas	2	4,35
Ciências Exata e da Terra	1	2,17
Outras (não classificadas)	7	15,21
Sem resposta	1	2,17
Total	46	100

Fonte: resultados da pesquisa

**Tabela 7. Curso (s) de especialização/MBA (base cnpq)**

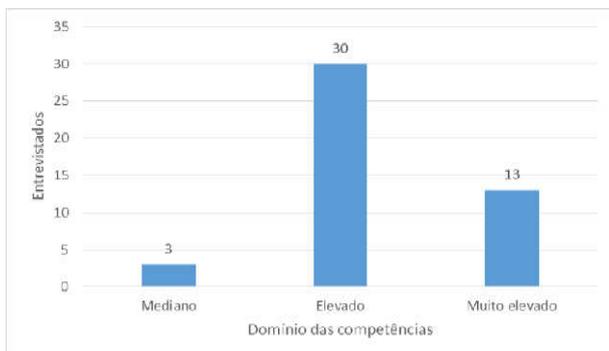
Curso de graduação	Frequência	Porcentagem
Ciências Sociais e Aplicadas	11	44
Ciências da Saúde	3	12
Engenharias	2	8
Ciências Exata e da Terra	2	8
Ciências Humanas	2	8
Outras (não classificadas)	5	20
Total	25	100

Fonte: resultados da pesquisa

**Tabela 8. Curso(s) mestrado/doutorado**

Curso(s) Mestrado/Doutorado	Frequência	Porcentagem
Doutorado	1	12,5
Mestrado	7	87,5
Total	8	100

Fonte: resultados da pesquisa



Fonte: resultados da pesquisa

**Figura 1. Distribuição da média do domínio das competências**

conjunto que produz resultados”. 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 são essenciais ao bom desenvolvimento das atividades de gestão das ações e dos projetos. Esse grupo gestor pode funcionar também como irradiador de novos processos de 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 objetivos.

**Capacidades e competências dos gestores Terpaz: aspectos do domínio e habilidades na gestão:** A média geral de domínio das competências dos entrevistados, conforme suas declarações ficou em 3,17 o 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 e 5 como competência máxima. 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 de 3,88, próxima de um nível muito elevado. A Figura 1 mostra que 65,0% dos gestores entrevistados apresentam domínio elevado das competências, 28,3% muito elevado e 6,5% mediano.

Esses resultados apontam para necessidade de se desenvolver ações de formação em nível de capacitação, aperfeiçoamento e especialização e outras estratégias que ampliem o domínio das competências atuais e novas possam ser criadas em cada um dos gestores de projetos. Ao analisarmos as 17 categorias específicas criadas para compreender as competências dos gestores verificamos que destas, 07 competências, apresentam os menores valores de média e elas estão relacionadas a seguir conforme aponta no quadro 1. Verifica-se que a menor média ficou com a competência Sistemas e software. A capacidade de manuseio dos sistemas das tecnologias de informação e o exercício cotidiano do uso destes sistemas precisam ser mais bem trabalhados por esses gestores. A atualização dos conhecimentos na operacionalização dos sistemas e software é um caminho sem volta, assim é preciso maior habilidade para quem está no sistema da gestão pública. Sousa (2013, p. 4) ao dialogar sobre esta necessidade do uso das tecnologias na Gestão pública enfatiza que “existem diversas formas de conhecer e utilizar as tecnologias e os sistemas de informação que podem aumentar o conhecimento e facilitar o trabalho do funcionário público”. Para esse autor estes instrumentos tecnológicos “permitem trabalhar com qualidade, eficiência e inteligência, modificando o modo como são estruturados e administrados os processos nos serviços públicos”. Neste aspecto, é salutar a qualificação dos gestores públicos nesta competência de inovação.

Quanto às competências com média acima da geral, 3,17, podemos inferir que são competências importantes para desenvolver o fluxo da gestão do programa. Neste sentido, as três competências com maior valor de média como Relacionamento com o cidadão (3,62), Gestão colaborativa (3,43) e Articulação inter e intraorganizacional (3,41) serão essenciais na operacionalização das ações dos projetos no TERPAZ, uma vez que, diante das declarações dos participantes da pesquisa, 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. Quanto às competências essenciais dos gestores da câmara e a descrição das habilidades e a média geral de cada uma, estão relacionadas conforme sistematização do quadro 2: Em se tratando das competências mais específicas da gestão pública como fluxos e rotinas, tramitar documentos e elaborar documentos, podemos verificar que os gestores estão, em certa medida, em um nível de domínio equilibrado, pois o domínio de competência, com vista a destravar o fluxo no sistema público, é essencial para uma relação harmoniosa com a sociedade que necessita dos serviços oferecidos. E em um programa que visa aproximar as comunidades e bairros das políticas públicas essenciais é imperioso que esta Câmara técnica domine os passos burocráticos da gestão e ainda seja

**Quadro 1- Nível das competências de menor domínio**

COMPETÊNCIAS	NÍVEL	DESCRIÇÃO
Sistemas e software	2,705	Considera a 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.
Recursos materiais	3,133	Capacidade de identificar necessidades, zelar, controlar e adquirir recursos materiais da Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.

Fonte: resultados da pesquisa

**Quadro 2- Nível das competências de menor domínio**

COMPETÊNCIAS	NÍVEL	DESCRIÇÃO
Relacionamento com o cidadão	3,62	Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.
Gestão colaborativa	3,43	Identificar oportunidades para melhorar os resultados do projeto através de ações colaborativas.
Articulação inter e intraorganizacional	3,41	Trabalhar de forma articulada com todos os segmentos para alcançar objetivos.
Fluxos e rotinas	3,35	Capacidade de organizar e monitorar fluxos e rotinas internos visando à efetividade no atendimento ao cidadão.
Tramitar documentos	3,30	Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.
Gerenciar projetos	3,26	Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.
Planejamento organizacional	3,24	Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para a unidade alcançar suas necessidades organizacionais.
Elaborar documentos	3,23	Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
Gestão de pessoas	3,23	Capacidade para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer <i>feedbacks</i> e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.
Prestar serviços ao servidor	3,23	Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

Fonte: resultados da pesquisa

**Tabela 9 – 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

**Tabela 10 - Matriz de coeficiente de escore de componente**

Competências	Fatores			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
	Gestão Organizacional	Gestão de Relacionamentos	Gestão de Conhecimento	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	0,67	0,196	-0,13	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	0,51	0,108	0,503	0,406
Gerenciar Projetos	-0,172	0,858	0,077	0,22
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	0,43	0,442	-0,278
Gestão de recursos financeiros	0,164	0,014	0,064	0,786

Fonte: resultados da pesquisa.

Tabela 11. 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	0,091	0,176	-0,066	-0,02
Fluxos e rotinas	0,135	0,045	-0,052	0,272
Tramitar documentos	0,128	-0,122	0,194	-0,03
Elaborar documentos	0,065	-0,038	0,184	0,216
Prestar serviços ao servidor	0,286	-0,05	-0,088	-0,051
Recursos Materiais	0,24	0,059	-0,233	0,067
Gestão de Processos	0,269	-0,122	0,007	-0,03
Sistemas e softwares	-0,144	-0,08	0,465	0,145
Gestão de recursos financeiros	-0,004	0,051	-0,05	0,527
Planejamento Organizacional	-0,078	0,3	-0,126	0,123
Gerenciar Projetos	-0,143	0,33	-0,074	0,229
Fiscalização e Controle	-0,072	0,157	0,088	0,136
Sustentabilidade de Processos	-0,085	-0,012	0,392	-0,174
Gestão de Pessoas	0,15	0,171	-0,199	-0,143
Gestão de pesquisa	0,065	0,038	0,164	-0,217
Articulação intra e interorganizacional	0,099	0,117	-0,001	-0,161
Gestão colaborativa	-0,036	0,133	0,145	-0,225

Fonte: resultados da pesquisa

habilidosa com a legislação atinente aos serviços oferecidos para se atingir os objetivos estratégicos propostos.

#### **Análise do padrão de domínio das competências gerenciais**

Estudos apontam que a dinâmica dos sistemas de gestão, seja ela pública ou privada, está cada vez mais inserida em processos amplos de avaliação de resultados, onde colaboradores ou agentes públicos precisam atentar para o desenvolvimento de domínio de competências e inovação não apenas limitadas a sua expertise produtiva ou apenas a um aspecto da gestão, mas é necessária uma ação de competências que abarque seu bem estar social e profissional e de terceiros que estejam relacionados a um conjunto de elementos que compõem seu campo de atuação. Brandão e Guimarães (2001, p. 13) alertam para essa necessidade quando afirmam que “é possível inferir que a gestão de competências e a de desempenho deva ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Pode-se afirmar que o capital intelectual associado as competências de relacionamentos intra e interpessoal são habilidades *sui generis* para a promoção de uma gestão eficiente e eficaz. Neste sentido, o conhecimento do domínio das competências para o sucesso de uma ação ou programa é essencial. 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. Os dados a seguir demonstram resultados que 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. A tabela 9 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. 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” e “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 (2001 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 (Tabela 10) mostra 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. As competências Gerenciar Projetos, Planejamento Organizacional, Relacionamento com o cidadão, Gestão colaborativa, Gestão de Pessoas, Articulação intra e interorganizacional, Fiscalização e Controle estão fortemente correlacionados 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 da tabela 11 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. A leitura da relação dos fatores com as competências deve considerar o coeficiente ou peso de cada uma na formação das habilidades necessárias por grupo ou fator. O resultado mostra quais destas competências latentes devem ser estimuladas para que cada grupo de formação destes conhecimentos e gerenciamentos seja potencializado. Neste sentido as principais competências por grupos de gestão ou fator são apresentadas nos parágrafos seguintes. Neste aspecto, pode ser verificado que 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 que apresenta-se como indispensável para uma gestão mais

eficiente. Verifica-se ainda que 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. Esse último quesito é fundamental para que o estado tenha inserção junto aos cidadãos de forma que haja um bom relacionamento onde estado e cidadão construam uma política relacional visando dirimir afastamentos ocorridos ao longo dos tempos. Sendo assim, ao defendermos um melhor relacionamento entre estado e cidadão estamos nos baseando nas políticas recentes da reforma do Estado iniciada nos anos 1990. As linhas básicas desta reforma defendem como suas principais diretrizes que a administração pública se torne mais eficiente, oferecendo aos cidadãos serviços públicos ou políticas públicas de qualidade, especialmente, com a otimização dos seus processos de prestação de serviços ao público, desburocratizando-os e estabelecendo indicadores de desempenho e satisfação da sociedade e de seus cidadãos (BRASIL, 1995). 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.

### Consideração

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 (*lato e stricto sensu*). A análise 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 formação específica das competências que apresentam lacunas é essencial para que se tenha uma política estatal de qualidades. Assim, o diagnóstico 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 apontados na pesquisa.

### REFERÊNCIAS

Brandão, H. P. & Guimarães, T. de A. Jan./Mar., 2001. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE -

- Revista de Administração de Empresas São Paulo*. v. 41, n.º 1.
- Brandão, Hugo Pena. 2012. *Mapeamento de competências: métodos técnicos e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Brasil. 1995. *Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do estado*. Brasília. Acesso em 21 de agosto de 2019 de: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Planodiretor/planodiretor.pdf>.
- Chiavenato, I. 2001. *Recursos Humanos*. Edição Compactada; 7º ed. São Paulo, Atlas.
- Giro M., R., Almeida Filho, M. A. & Cavalheiro, M. R. 2007. Desempenho da gestão colaborativa em empresas de alimentos. *Revista Base Administração e Contabilidade da UNISINOS*.
- Goulart, S. M. G. Relatório Final - Implantação de Gestão por Competências Ministério da Educação. Brasília, dez. 2008.
- Goulart, S. M. G.; Maciel, A. V. M. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 26: Desenvolvimento de Competências: Experiência na Administração Pública Federal. Brasília, maio de 2009.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1995. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hair JR., J.F., William, B.; Babin, B. & Anderson, R.E. 2009. *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Jeannot, Gilles. 2013. Modernisation et bureaucratie, l'administration d'Etat à l'aune du privé, *Revue française de sociologie*, n°54-1, p. 83-110.
- Le Boterf, G. 2003. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage.
- Leite, M. T. S. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Aprendizagem Experiencial: Um Estudo entre os Gerentes de Agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: XXXIII encontro da ANPAD. São Paulo. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3246.pdf>. Acesso em 20/08/2019.
- Pará. 2018. *Programa de governo: "Coligação o Pará Daqui Pra Frente"*. {Versão Eletrônica. Acesso em 18 de fevereiro de 2020 de: [http://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/PA/2022802018/140000621334//proposta\\_1534358095958.pdf](http://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/PA/2022802018/140000621334//proposta_1534358095958.pdf).
- Quinn, R. E. et al. 2003. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. C. de A. Serra, Trad.. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sousa. E. S. de. 2013. *A gestão da TI dentro do serviço público*. Rio de Janeiro: Revan.
- Teixeira, V. A. 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.

\*\*\*\*\*