

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo de caso no Núcleo Regional de
Administração 10 das Fatecs**

BEATRIZ ARENA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

CRISTINA LOURENÇO UBEDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo de caso no Núcleo Regional de Administração 10 das Fatecs

1 INTRODUÇÃO

Considerando que a sociedade está exigindo cada vez mais eficiência dos serviços públicos e, no contexto brasileiro, a excelência desde 1990 vem sendo buscada a partir de reformas administrativas (Araújo Júnior; Martins, 2014; Cavalcante; Renault, 2018), a gestão de pessoas por competências mostra-se uma forma eficiente para aprimorar a qualidade do serviço público, por meio de processos de desenvolvimento de pessoal, nas competências necessárias para melhor atuação profissional dos indivíduos (Montezano; Petry, 2020; Pereira; Silva, 2011).

Nestes processos, os gestores desempenham um papel fundamental, impactando diretamente na agilidade, eficiência e eficácia das atividades prestadas, reforçando a necessidade de reconhecer as competências gerenciais, no contexto de cada instituição (Pereira; Silva, 2011) e desenvolver perfis de gestores públicos alinhados ao ambiente de muitas mudanças (Paz; Odélius, 2021).

Tratando-se de gestores, as competências denominadas gerenciais, são classificadas a partir do papel ocupacional se tratando de competências individuais (Freitas; Odélius, 2022; Freitas; Montezano; Odélius, 2019) e podem ser compreendidas como a mobilização de saberes, necessários ao contexto da ação gerencial, para ocupantes de funções de chefia, devendo estar alinhadas aos objetivos da organização, uma vez que são essenciais no contexto complexo e dinâmico do setor público (Le Boterf, 2003; Pereira; Silva, 2011; Silva; Bispo; Pereira, 2021; Silva; Honório, 2021).

Para definir uma linguagem comum ou alinhar o comportamento às estratégias organizacionais, os modelos de competências gerenciais são ótimas ferramentas (Bellini *et al.*, 2021), em destaque o modelo de Quinn *et al.* (2003, p. 2), o qual ajuda a “representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real”, por meio de quatro modelos de gestão, papéis desempenhados pelos gerentes e competências intrínsecas, e da Escala de Competências Gerenciais no Setor Público de Freitas e Odélius (2022), com ênfase no fator de interesse público.

No setor público brasileiro, a temática competência foi instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006), posteriormente revogado, e Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. De acordo com Freitas e Odélius (2021), os desafios da atuação gerencial no setor público justificam os estudos/pesquisas trabalhadas de maneira diferente da forma aplicada à iniciativa privada, devido a necessidade dos gestores públicos assumirem objetivos e metas pautados em prazo e critérios políticos, normativos ou jurisprudenciais; lidar cautelosamente com a opinião pública; enfrentar a rotatividade de cargos públicos, seja pelo limite de tempo ou pressões políticos-administrativas; e a conviver em um ambiente com disfunções burocráticas. Embora estas situações possam estar presentes na iniciativa privada, a literatura compreende que a dificuldade e repercussão social no setor público é maior (Freitas; Odélius, 2021).

Nas Faculdades de Tecnologia (Fatecs) do Núcleo Regional de Administração (NRA) 10, administradas pelo Centro Paula Souza, a gestão de pessoas por competência encontra-se no estágio inicial na instituição (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024c). Tal contexto, torna as atividades de trabalho mais complexas e, conseqüentemente, o desenvolvimento de pessoal descolado das reais necessidades e estratégias da instituição.

Desse modo, a pesquisa pretende responder a seguinte questão: quais as competências gerenciais importantes aos diretores de serviços administrativos no Núcleo Regional de Administração (NRA) 10 das Fatecs, no cumprimento de suas atribuições?

O estudo contribui ao propor competências gerenciais alinhadas à realidade da instituição e das atividades empenhadas pelos diretores de serviços administrativos, possibilitando o desenvolvimento de pessoas mais efetivo e a definição do perfil de competências gerenciais necessárias aos futuros diretores de serviços administrativos. Por fim, contribui para explorar a temática na administração pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competência

O termo competência é apontado por Le Deist e Winterton (2005) como um conceito *fuzzy* (confuso), sendo impossível atribuir uma definição que concilie as diferentes formas de uso. Tanto o termo como seu significado são importantes para a integração, alinhamento e mobilidade na prática, mas esta confusão “reflete a fusão de conceitos distintos e uso inconsistente, tanto quanto diferenças em sistemas, estruturas e culturas” de desenvolvimento de recursos humanos e de educação e formação profissional (Le Deist; Winterton, 2005, p. 28, tradução nossa).

Na literatura francesa dos anos 90, Guy Le Boterf (2003) compreende que o profissional competente é aquele que sabe agir com competência, reconhecida por meio de saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades) e saber ser (atitudes). O autor trabalha a ideia de competência relacionado ao profissional que saiba lidar com situações complexas e administrá-las, para isso, este indivíduo precisar de um conjunto de saberes: saber agir (reagir); saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e saber envolver-se.

É percebido pelo autor que a competência é exercida quando posta em ato, isto é, sempre há “competência de” ou “para”. O que permite dizer que “toda competência é finalizada (ou funcional) e contextualizada”. Não obstante, para que exista a competência socialmente, há um julgamento de terceiros, sendo extremamente importante a escolha das instâncias de avaliação, uma vez que se há o reconhecimento das competências por meio do julgamento, também há reconhecimento de incompetência. Sendo um ponto muito delicado da gestão das competências (Le Boterf, 2003).

Na perspectiva aplicada, por meio de uma análise do conceito utilizado em empresas e seus desdobramentos, Fischer *et al.* (2006) e Dutra (2007) percebem a associação de competência à gestão de pessoas. Nota que a partir de trabalhos, como de Le Boterf (2003), foi possível “associar competência às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio onde se inserem”.

Ainda, de acordo com Ruas (2005), há duas dimensões ou formas de pensar competências: a coletiva e a individual; enquanto Lira e Cavalcante (2021) interpretam e categorizam as competências em coletivas, organizacionais e individuais. Nesta discussão, a organização permite unir a competência individual à coletiva, pois permite a troca de saberes e conexões entre diferentes atividades (Zarifian, 2012), na perspectiva de interação multinível.

As competências individuais, segundo Freitas, Montezano e Odélius (2019) podem ser classificadas considerando o papel ocupacional, podendo ser subdividida entre técnicas e gerenciais. A competência técnica está relacionada às atividades técnicas, de assessoramento ou operacionais, sem o exercício formal da liderança; enquanto que a competência gerencial está relacionada à liderança, para aqueles que ocupam cargos ou funções de supervisão/direção, seja de uma equipe ou área (Brandão, 2009).

2.2 Competência gerencial, modelos de gestão e setor público

A competência no contexto gerencial começou a ser debatida em 1982, a partir do livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, de Richard Boyatzis. O autor

explicita em seu modelo 21 atributos norteadores do ideal perfil do gestor, as quais são organizadas em 6 dimensões (Brito; Paiva; Leone, 2012), relativos às melhores performances (Fleury; Fleury, 2001) e a comportamentos observáveis (Pelissari; Gonzalez; Vanelle, 2011).

Freitas e Odelius (2018, p. 39) consideram as competências gerenciais como “comportamentos observados por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar a aplicação tanto de seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais”, gerando valor e melhores resultados para si ou aos demais indivíduos, equipe ou organização, de modo compatível ao contexto, recursos e estratégias. Mais uma vez, nota-se a ideia de valor e de sinergia entre elementos, como apresentado por Fleury e Fleury (2001), replicado em Brito, Paiva e Leone (2012).

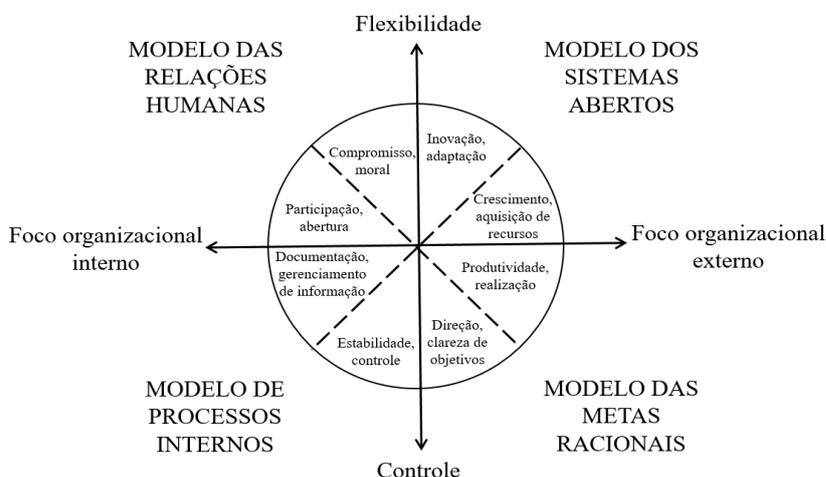
Neste sentido, as competências dos gestores ou competências gerenciais podem ser compreendidas a mobilização de saberes (saber, saber agir e saber ser), como proposto por Boterf (2003), requeridos pelo contexto da ação gerencial para ocupantes de funções de chefia e responsabilidade técnica (Le Boterf, 2003; Pereira; Silva, 2011; Silva; Honório, 2021).

Assim, nota-se que há uma grande diversidade de categorizações nos estudos de competências gerenciais (Paz; Odelius, 2021), tentativas de desenvolver modelos (Bellini *et al.*, 2021) e inúmeras escalas/modelos para identificar competências. Os modelos, de acordo com Bellini *et al.* (2021, p. 604), são ferramentas de medição que podem auxiliar os funcionários a “definir uma linguagem comum e alinhar seu comportamento às estratégias da organização”. Ainda de acordo com Bellini *et al.* (2021), cada organização identifica um modelo que melhor atende suas necessidades para atingir um desempenho efetivo.

À vista disso, alguns modelos teóricos merecem destaque, como de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003), pois identificaram a emergência de quatro modelos de gestão ao longo do século XX que “ajudam a representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real”; e embora diferentes, os modelos apresentam um entrelaçamento e os visualizam como “importantes subdomínios de um construto maior”: a eficácia organizacional (Quinn *et al.* 2003, p. 02 e p.12). Isoladamente os modelos não proporcionam a eficácia potencial, mas juntos, como parte de um arcabouço maior, possibilitam uma amplitude de escolhas.

Assim, Quinn *et al.* 2003 contrõem um modelo chamado pelos autores de *quadro de valores competitivos*. Na Figura 1, é possível visualizar dois eixos relacionais entre os modelos (presentes nos quadrantes): o eixo vertical (flexibilidade no topo e o controle embaixo) e o eixo horizontal (foco organizacional interno à esquerda e o externo à direita). Nos rótulos em cada eixo há diferentes critérios de eficácia de cada modelo, opostos e paralelos.

Figura 1 - Quadro de valores competitivos de Quinn et al. (2023)



Fonte: adaptado de Quinn *et al.* (2003).

Uma vez identificados os modelos, os autores compreenderam que não haveria um único que suficientemente pudesse orientar os gerentes e, sim, que era preciso simultaneidade entre eles, devendo enxergá-los “como elementos de uma matriz mais vasta” (Quinn, 2003, p. 12), possuindo um bom desempenho concomitantemente. A estrutura desse quadro de modelos, de acordo com Quinn *et al.* (2003, p. 15), “reflete a complexidade com que as pessoas se deparam nas organizações do mundo real” e pode propiciar maior efetividade.

Desse quadro, também é explorado e descrito pelos autores, oito papéis antagônicos desempenhados pelos gerentes nas organizações, como também, três competências intrínsecas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos, papéis e competências do gerente.

Modelos	Papéis do Gerente	Competências
Modelo das metas racionais	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão
		Planejamento e organização
	Produtor	Produtividade do trabalho
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
Modelo dos processos internos	Monitor	Gerenciamento do tempo e do estresse
		Monitoramento do desempenho individual
		Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
	Coordenador	Análise com pensamento crítico
		Gerenciamento de projetos
		Planejamento do trabalho
Modelos das relações humanas	Facilitador	Gerenciamento multidisciplinar
		Constituição de equipes
		Uso de um processo decisório participativo
	Mentor	Gerenciamento de conflitos
		Compreensão de si próprio e dos outros
		Comunicação eficaz
Modelo dos sistemas abertos	Inovador	Desenvolvimento dos empregados
		Convívio com a mudança
		Pensamento criativo
	Negociador	Gerenciamento da mudança
		Constituição e manutenção de uma base de poder
		Negociação de acordos e compromissos
		Apresentação de ideias

Fonte: adaptado de Quinn *et al.* (2003).

No setor público brasileiro, com a adoção das práticas gerenciais do setor privado a partir de 1990 e a busca pela excelência e qualidade dos serviços públicos, considera-se o Decreto nº 5.707/2006 um marco para o uso de competências no contexto público (Montezano; Petry, 2020), uma vez instituída a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006). Posteriormente, o decreto mencionado foi revogado, sendo regulamentado o Decreto Federal nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, referenciando o diagnóstico de competências, por meio da “identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (Brasil, 2019).

As competências gerenciais, de acordo com Silva, Bispo e Pereira (2021), devem ser mapeadas em alinhamento aos objetivos da organização, uma vez que são essenciais no contexto complexo e dinâmico do setor público, mas é importante pontuar que a gestão por competências no setor público carrega alguns desafios.

Dado que o setor público, diferentemente do privado, tem foco social e busca objetivos que contemplem o interesse coletivo, as maneiras de gerenciar as competências tendem a ser

diferentes (Favorini; Silva; Crepaldi, 2014; Lira; Cavalcante, 2021). Transpor o padrão das empresas privadas e adequar às particularidades do setor público, é uma exigência ao desafio da implementação da gestão por competência nas instituições públicas (Montezano *et al.*, 2019), dada a dificuldade em “como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras” (Guimarães, 2000, p. 127). Complementar à ideia, Lira e Cavalcante (2021) tratam que as instituições públicas enfrentam dificuldades na transição do modelo de gestão de pessoas para competências, compreendendo a existência de lacunas “entre o preconizado na legislação e a prática vivenciada no seu contexto profissional” (Lira; Cavalcante, 2021, p. 60).

Embora existam dificuldades, não há como descartar a vantagem acerca da implementação da gestão por competência no setor público que, além de uma forma inovadora de gestão, tem como benefícios esperados como melhoria de desempenho individual e institucional, melhorias nas práticas de gestão de pessoas (Montezano *et al.*, 2019). Outro ponto é que a PNDP, na área de gestão de pessoas, foi instaurada objetivando justamente ampliar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados (Cavalcante; Renault, 2018), implicando no desenvolvimento de competências para obter o resultado. Ademais, como bem aponta Drejer (2000, p. 214), “o desenvolvimento de competências deve fazer parte da prática gerencial em muitos setores”, inclusive e primordialmente no setor público.

3. METODOLOGIA

Este estudo contempla uma pesquisa descritiva e de abordagem mista – qualitativa e quantitativa, pois pretende apenas descrever características de um determinado fenômeno (Gil, 2008). O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso único, uma vez que pretende-se investigar, empiricamente, um determinado fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real (Yin, 2001) que, aqui, trata-se das competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos, no contexto de trabalho das diretorias de serviços do Núcleo Regional de Administração (NRA) 10 das Faculdades de Tecnologia (Fatecs), administradas pelo Centro Paula Souza - autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Como técnicas de coleta de dados, utilizam-se (i) a pesquisa documental baseada em documentos como decretos e deliberações, para investigação e conhecimento das estruturas organizacionais e processos de gestão de pessoas; (ii) a entrevista semiestruturada online com a coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da Unidade de Recursos Humanos (URH), envolvida no desenvolvimento de pessoas do CPS, para compreender o cenário institucional da gestão de pessoas por competências no NRA 10 das Fatecs; e (iii) o questionário com perguntas abertas e fechadas estruturadas em escala *Likert*, aplicado a seis diretores de serviços administrativos do NRA 10 em ambiente virtual na plataforma *Google Forms*, para identificar a importância das competências de Quinn *et al.* (2003), bem como das competências do fator 03 (interesse público) da escala de Freitas e Odelius (2022) nas unidades.

Considerando os três princípios de Yin (2001) para coleta de dados: (i) utilizar várias fontes de evidência; (ii) criar um banco de dados para o estudo de caso; e (iii) manter o encadeamento de evidências, este estudo de caso lida uma ampla variedade de evidências (pesquisa documental, entrevista e questionário), as quais serão analisadas estrategicamente e de maneira integrada, fazendo-se a triangulação dos dados coletados.

Para análise dos dados, a estratégia analítica adotada nesta pesquisa é a construção da explanação sobre o caso, conforme propõe Yin (2001), sendo um tipo especial de adequação ao padrão, o qual não objetiva concluir o estudo, mas sim aprimorar a ideia para um estudo posterior. Os dados qualitativos da pesquisa documental e da entrevista tiveram seu conteúdo codificado e analisado para compreender o cenário da gestão de pessoas na instituição

pesquisada; enquanto que os dados quantitativos foram analisados por estatística descritiva para compreender a percepção dos gestores sobre as competências gerenciais.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Gestão de pessoas e competências no NR10 das Fatecs

O Núcleo Regional de Administração - NRA 10, organizado a partir de regiões administrativas do Estado de São Paulo, é composto por 15 Escolas Técnicas (Etecs) e 07 Faculdades de Tecnologia (Fatecs). Compreende as Faculdades de Tecnologia de Taquaritinga, São José do Rio Preto, Jales, Catanduva, São Carlos, Araraquara e Matão, totalizando sete instituições (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2019), no entanto, apenas seis aceitaram participar desta pesquisa. As demais Fatecs não foram selecionadas, pois reportam a outros núcleos, o que muda a dinâmica de regionalização.

Na estrutura básica do Centro Paula Souza, há a Unidade de Recursos Humanos (URH) responsável pela administração de pessoal dos servidores e empregados públicos do CPS, isto é, do NRA 10 e demais. A URH é o órgão setorial do Sistema de Administração Pessoal do Estado de São Paulo e presta serviços de órgão subsetorial às unidades do CPS (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2008).

De acordo com a Deliberação CEETEPS nº 3, de 30/05/2008 (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2008), a URH é dividida em seis departamentos, que trata de um assunto específico, e uma assistência técnica: (i) de administração de pessoal e contagem de tempo – DAPCT, (ii) de gestão de folha de pagamento - DGFP, (iii) de gestão de seleção de docentes e auxiliar docentes - DGSDAD, (iv) de gestão estratégica e funcional - DGEF, (v) de gestão de normas e legislação - DGNL e (vi) de saúde ocupacional e benefícios - DSOB.

Para além, a URH também atua no desenvolvimento humano dos servidores e empregados públicos da instituição, por meio do Projeto Desenvolvimento de Pessoas, sendo compreendido como um projeto de suporte dos departamentos, conforme organograma disponível na página da URH (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024b) e relato da coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da URH, dado que não existe o departamento na Deliberação CEETEPS 3, de 30/05/2008 (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2008).

Tendo em vista o abordado, a URH também vem desenvolvendo um mapeamento de competências de todo CPS, a qual vem sendo construído colaborativamente pelos servidores da instituição. Esta ação procura compreender as habilidades e competências necessárias para os servidores e empregos públicos na instituição, tornando os programas de desenvolvimento mais eficientes (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024b).

Nestas ações, percebe-se o envolvimento exclusivamente de docentes do CPS que atuam indeterminadamente nas Fatecs e Etecs. Os professores, ao participarem de editais, tornam-se coordenadores de projetos e, exclusivamente na URH, podem atuar no desenvolvimento de pessoas, como é o caso da coordenadora de projetos entrevistada, que participa ativamente no projeto mencionado.

Neste cenário, o mapeamento de competências do NRA 10 vem sendo discutido desde 2019 na Instituição, como um projeto de trabalhar gestão de pessoas por competências na forma de um dicionário de competências, conforme sugestão da vice-diretora superintendente do CPS à URH.

Contudo, o projeto de mapeamento de competências foi descontinuado algumas vezes até avançarem com o envolvimento de apenas docentes e servidores técnico-administrativos do CPS. Como a literatura aponta, a transição do modelo de gestão de pessoas pelo modelo por competências não é fácil. A ideia do mapeamento de competência no CPS também contou a resistência por parte de alguns gestores que possuem muitos anos de casa, sobre a ideia e

importância do projeto. Questões políticas e normativas também impactaram neste processo, como a mudança no Plano de Carreira, o planejamento de novas funções, entre outros.

Quanto ao produto do mapeamento, destaca-se que o dicionário de competências está em processo de revisão final e, inicialmente, haverá apenas conceitos gerais. Em uma nova fase, pretende-se mapear os empregos públicos do CPS, bem como, as atividades e áreas de atuação da Administração Central e das UEs. Isto possibilitará a promoção de treinamentos e planos de desenvolvimento capazes de desenvolver as competências necessárias para a vida profissional dos servidores e empregados públicos.

Embora o Dicionário de Competências ainda não tenha sido disponibilizado, foi possível identificar que algumas competências foram introduzidas na avaliação de desempenho, utilizada no processo de Evolução Funcional: Progressão e Promoção. As competências são utilizadas como critério de avaliação de desempenho por serem consideradas necessárias para o pleno desenvolvimento das atividades realizadas, juntamente às atualizações profissionais no sentido de aprimorar os conhecimentos de sua área de atuação (nos casos de progressão). As competências as quais os diretores de serviços são avaliados são pertencentes as classes denominadas de “comando” (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020).

4.3 As Competências Gerenciais no NRA 10 das Fatecs

Considerando a população dos diretores do NRA 10 de 7 (sete), construiu-se uma amostra não probabilística, por conveniência e aleatória, de 6 (seis) pelas respostas voluntárias dos participantes, o que representa 86% da população investigada. A Tabela 1 demonstra que a maior parte dos diretores possuem entre 35 a 44 anos de idade, enquanto a menor parte possui entre 25 a 34 anos e entre 45 a 54 anos. Quanto à raça/cor, identifica-se que, em maioria, são brancos e pardos. Em relação ao gênero, nesta amostra a maioria são mulheres cisgênero, havendo apenas um homem cisgênero. Logo, há uma predominância de pessoas brancas, sendo elas mulheres cisgênero.

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos respondentes.

Perfil dos respondentes (N = 6)			
Perfil	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Faixa etária	Entre 18 a 24 anos	0	0,00%
	Entre 25 a 34 anos	1	16,67%
	Entre 35 a 44 anos	4	66,67%
	Entre 45 a 54 anos	1	16,67%
	Acima de 54 anos	0	0,00%
Cor/Raça/Etnia (IBGE)	Branco	4	66,67%
	Preto	0	0,00%
	Amarela	0	0,00%
	Pardo	2	33,33%
	Indígena	0	0,00%
Gênero	Homem cisgênero	1	16,67%
	Homem transgênero	0	0,00%
	Mulher cisgênero	5	83,33%
	Mulher transgênero	0	0,00%
	Não binário	0	0,00%
	Outros	0	0,00%

Fonte: elaboração própria.

A Tabela 2 apresenta o perfil profissional dos respondentes, nota-se que a maioria possui pós-graduação. Há especialistas em gestão de pessoas, gestão pública, gestão da qualidade, gestão da produção industrial, gestão empresarial e desenvolvimento de sistemas. Graduados

em gestão empresarial e matemática (licenciatura). Há dois que relataram obter mais de uma especialização e um deles um mestrado em administração em andamento.

Tabela 2 - Perfil profissional dos respondentes.

Perfil Profissional dos respondentes (N = 6)			
Perfil	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Escolaridade	Fundamental	0	0,00%
	Médio	0	0,00%
	Superior	2	33,33%
	Pós-graduação (especialização)	4	66,67%
	Pós-graduação (mestrado)	0	0,00%
	Pós-graduação (doutorado)	0	0,00%
Tempo de trabalho no Centro Paula Souza	Menos de 01 ano	0	0,00%
	De 02 a 04 anos	0	0,00%
	De 05 a 07 anos	0	0,00%
	De 08 a 10 anos	0	0,00%
	Acima de 10 anos	6	100,00%
Tempo de trabalho na unidade de ensino	Menos de 01 ano	1	16,67%
	De 02 a 04 anos	0	0,00%
	De 05 a 07 anos	0	0,00%
	De 08 a 10 anos	1	16,67%
	Acima de 10 anos	4	66,67%
Experiência na área administrativa	Menos de 01 ano	0	0,00%
	De 02 a 04 anos	0	0,00%
	De 05 a 07 anos	1	16,67%
	De 08 a 10 anos	0	0,00%
	Acima de 10 anos	5	83,33%
Experiência na diretoria de serviços administrativos	Menos de 01 ano	0	0,00%
	De 02 a 04 anos	1	16,67%
	De 05 a 07 anos	1	16,67%
	De 08 a 10 anos	1	16,67%
	Acima de 10 anos	3	50,00%

Fonte: elaboração própria

Assim, na Tabela 2, observa-se que todos os diretores estão a mais de 10 anos no Centro Paula Souza e, a maioria, a mais de 10 anos na mesma unidade. Não necessariamente todos atuando na diretoria de serviços administrativos todos esses anos; metade atua há mais de 10 anos no departamento, enquanto que os demais de 08 a 10 anos (16,67%), 05 a 07 anos (16,67%) e 02 a 04 anos (16,67%). Ainda, nota-se que os respondentes são bastante experientes na área, dado que a maioria possui mais de 10 anos de experiência.

Diante do perfil profissional dos diretores de serviços administrativos no NRA 10, observa-se que não só cumprem com o requisito para a função, como buscam se aperfeiçoar na área ao realizar especialização. Embora a diretoria administrativa possua muitas atividades e demandas, a maioria dos respondentes permanecem atuando na área há anos. Pelo tempo de serviço destes respondentes também se nota certa estabilidade do emprego na instituição.

Para identificar a importância de competências gerenciais propostas, baseadas nas competências do modelo teórico de Quinn *et al.* (2003) e do fator 03 (interesse público) da escala de Freitas e Odélius (2022). Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Estatística descritiva sobre o grau de importância das competências gerenciais.

Grau de Importância - Competências Gerenciais					
Modelos	Média Geral	Competências Gerenciais	Moda	Média (N=6)	Desvio Padrão
Quinn <i>et al.</i> (2003)	Metas Racionais	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	5	5,00	0,00
		Estabelecimento de metas e objetivos	5	4,67	0,52
		Planejamento e organização	5	4,83	0,41
		Produtividade do trabalho	5	4,83	0,41
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	5,00	0,00
		Gerenciamento do tempo e do estresse	5	5,00	0,00
	Processos Internos	Monitoramento do desempenho individual	5	4,50	0,55
		Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	5	4,83	0,41
		Análise com pensamento crítico	5	4,83	0,41
		Gerenciamento de projetos	5	4,67	0,52
		Planejamento do trabalho	5	4,50	0,55
		Gerenciamento multidisciplinar	5	4,50	0,84
	Relações Humanas	Constituição de equipes	5	4,83	0,41
		Uso de um processo decisório participativo	5	4,67	0,82
		Gerenciamento de conflitos	5	4,83	0,41
		Compreensão de si próprio e dos outros	5	5,00	0,00
		Comunicação eficaz	5	5,00	0,00
		Desenvolvimento dos empregados	5	4,83	0,41
Sistemas abertos	Convívio com a mudança	5	4,67	0,52	
	Pensamento criativo	5	4,83	0,41	
	Gerenciamento da mudança	5	4,67	0,52	
	Constituição e manutenção de uma base de poder	5	4,50	0,84	
	Negociação de acordos e compromissos	5	4,83	0,41	
	Apresentação de ideias	5	4,33	0,82	
Freitas e Odellius (2022)	Fator 03 - Interesse Público	Orientação para a diversidade e inclusão de segmentos da sociedade no trabalho	5	4,67	0,52
		Orientação para ética e integridade no trabalho	5	4,83	0,41
		Orientação para a imagem institucional do setor público	5	4,83	0,41
		Orientação para legalidade	5	4,83	0,41

Fonte: elaboração própria.

Conforme o Tabela 3, com a moda 5 - valor mais frequente para todas as competências - é possível concluir que os respondentes atribuíram algum grau de importância para todas as competências. Com a maior média (5,0) e o desvio padrão igual a 0, destacam-se as competências “Desenvolvimento e comunicação de uma visão”, “Fomento de um ambiente de trabalho produtivo”, “Gerenciamento do tempo e do estresse”, “Compreensão de si próprio e dos outros” e “Comunicação eficaz”, do modelo teórico de Quinn *et al.* (2003). Nota-se que as competências com a maior média pertencem aos papéis gerenciais de produtor e diretor do modelo de metas racionais e ao papel de mentor do modelo das relações humanas de Quinn *et al.* (2003). Estes modelos possuem também as maiores médias, 4,89 e 4,86, respectivamente.

Embora a diferença entre a maior (5,00) e menor média (4,33) seja pequena (0,67), é possível identificar que a competência “Apresentação de ideias”, com a menor média (4,33), pertence ao papel gerencial de negociador do modelo dos sistemas abertos de Quinn *et al.* (2003). Este modelo também possui a menor média (4,64).

Ainda, os respondentes sugeriram algumas competências gerenciais que, em sua visão, também são necessárias e indispensáveis para o cumprimento de suas atribuições: competência emocional, gerenciamento financeiro e orçamentário, gerenciamento de responsabilidade e multidisciplinaridade em gestão das rotinas administrativas e de pessoal. Competências estas

que não estão discutidas nos modelos. A última competência – Multidisciplinaridade em gestão das rotinas administrativas e de pessoal – é considerada, pois conforme apontado pelo gestor, a diretoria de serviços administrativos das unidades do CPS é responsável por uma gama de assuntos desconexos, portanto é necessário que os responsáveis por esse departamento compreendam diversos assuntos, no que se refere a gestão das rotinas administrativas e de pessoal. Este relato confirma a observação dos macroprocessos definidos pela URH à responsabilidade das diretorias administrativas das unidades de ensino

De modo geral, observa-se que os diretores de serviços administrativos conferiram alto grau de importância para as competências propostas, uma vez que não foi assinalada discordância para nenhuma competência. Tendo em vista este resultado, é possível inferir que, na perspectiva dos respondentes, o modelo é adequado para identificar quais competências são importantes para os diretores e que pode ser utilizado como um instrumento efetivo para guiar o plano de desenvolvimento dos diretores de serviços administrativos no NRA 10 das Fatecs.

Neste contexto, a partir desta pesquisa sobre competências gerenciais foi possível observar mais uma vez que o modelo teórico de Quinn *et al.* (2003) é um instrumento eficiente na identificação de competências no setor público, visto que os diretores de serviços administrativos conferiram alto grau de importância para as competências propostas. Conclusão semelhante para as competências do fator “interesse público” da escala de Freitas e Odellius (2022), que também foram pontuadas.

Para tanto, para a discussão integrada dos resultados deste estudo de caso, diante das competências gerenciais dos modelos teóricos de Quinn *et al.* (2003) e do fator 03 (interesse público) da escala de Freitas e Odellius (2022), propõe-se no uma análise das competências gerenciais integrada com a respectiva média do grau de importância identificada pelos diretores de serviços administrativos do NRA 10, conforme Tabela 4.

Na Tabela 4, observa-se que as competências gerenciais do modelo de Quinn *et al.* (2003) e do fator de interesse público de Freitas e Odellius (2022) foram reconhecidas pelos gestores, dada a importância atribuída. Embora a diferença entre a maior (5,00) e menor média (4,33) seja de 0,67, nota-se que os modelos de metas racionais e das relações humanas de Quinn *et al.* (2003), que possuem a maior média, também foram os modelos em que foi possível associar mais competências do quadro de avaliação de desempenho.

Ainda, verifica-se que as competências gerenciais “Gerenciamento de projetos” e “Constituição e manutenção de uma base de poder” de Quinn *et al.* (2003), e “Orientação para a imagem institucional do setor público” de Freitas e Odellius (2022) não puderam ser associadas as competências presentes no quadro de competências utilizado na avaliação de desempenho do NRA 10. Considerando a importância atribuída pelos respondentes a estas competências, compreende-se a necessidade de incluí-las no quadro de competências utilizadas na avaliação de desempenho da autarquia.

Mesmo diante de desafios, a literatura aponta a competência gerencial como uma variável influente e positiva no desenvolvimento de diversos setores (Setyadi *et al.*, 2022; Mitreva *et al.*, 2020; Syamsuri *et al.*, 2022; Meng *et al.*, 2016; Tovar e Figueroa, 2020), o que demonstra que os estudos de mapeamento, por exemplo, resultaram em benefícios para as instituições. Não somente, mas um mapeamento de competências gerenciais que melhor atenda às necessidades da instituição (Bellini *et al.*, 2021; Tamada, Cunha, 2022). Entretanto, embora o CPS esteja seguindo este curso incorporando o mapeamento no planejamento estratégico, nota-se que um dos impulsionadores e preocupação é se adequar a legislação vigente.

Tabela 4 - Análise comparativa das competências gerenciais no NRA 10 (N=6)

Modelos	Média Geral	Competências Gerenciais	Média p/CG
Quinn <i>et al.</i> (2003)	Metas racionais	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	5,00
		Estabelecimento de metas e objetivos	4,67
		Planejamento e organização	4,83
		Produtividade do trabalho	4,83
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5,00
		Gerenciamento do tempo e do estresse	5,00
	Processos internos	Monitoramento do desempenho individual	4,50
		Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	4,83
		Análise com pensamento crítico	4,83
		Gerenciamento de projetos	4,67
		Planejamento do trabalho	4,50
		Gerenciamento multidisciplinar	4,50
	Relações humanas	Constituição de equipes	4,83
		Uso de um processo decisório participativo	4,67
		Gerenciamento de conflitos	4,83
		Compreensão de si próprio e dos outros	5,00
		Comunicação eficaz	5,00
		Desenvolvimento dos empregados	4,83
	Sistemas abertos	Convívio com a mudança	4,67
		Pensamento criativo	4,83
Gerenciamento da mudança		4,67	
Constituição e manutenção de uma base de poder		4,50	
Negociação de acordos e compromissos		4,83	
Apresentação de ideias		4,33	
Freitas e Odelius (2022)	Fator 03 - Interesse público	Orientação para a diversidade e inclusão de segmentos da sociedade no trabalho	4,67
		Orientação para ética e integridade no trabalho	4,83
		Orientação para a imagem institucional do setor público	4,83
		Orientação para legalidade	4,83
Novas Possibilidades		Competência emocional	-
		Gerenciamento financeiro e orçamentário	-
		Gerenciamento de responsabilidade	-
		Multidisciplinaridade em gestão das rotinas administrativas e de pessoas	-

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às competências gerenciais sugeridas, a competência emocional é discutida por Meng *et al.* (2016) ao constatar a influência positiva e determinante entre competência intelectual, emocional e social e gerencial; a competência “Gerenciamento de responsabilidade” é abordada no estudo de Cassundé, Barbosa e Souza (2017), ao identificar que os gestores entrevistados possuem domínio na competência “responsabilidade social; a competência “Gerenciamento financeiro e orçamentário” é citada por Tovar e Figueroa (2020), ao traçar um plano de melhoria identificando as competências gerenciais de líderes; e a competência “Multidisciplinaridade em gestão das rotinas administrativas e de pessoas”, por outro lado, não pode ser identificada na literatura

Ademais, com base no quadro de valores competitivos de Quinn *et al.* (2023), os modelos de competências gerenciais visualizados separadamente possuem elementos opostos. Enquanto o critério de eficácia do modelo de metas racionais envolve a produtividade, realização, direção e clareza de objetivos, e está voltado para o controle e foco organizacional externo; o modelo das relações humanas demanda compromisso, moral, participação e abertura, e está direcionado à flexibilidade e foco organizacional interno. Embora sejam perspectivas diferentes, os autores compreendem que isoladamente os modelos não proporcionam a eficácia potencial e que possuem um bom desempenho concomitantemente. Esta configuração resultante da pesquisa realizada no NRA 10 demonstra, mais uma vez, a simultaneidade dos modelos de Quinn *et al.* (2003) presente nas organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou o mapeamento das competências gerenciais importantes para guiar o plano de desenvolvimento dos diretores de serviços administrativos no Núcleo Regional de Administração (NRA) 10 das Faculdades de Tecnologia (Fatecs). As competências gerenciais, compreendidas como a mobilização de saberes são necessárias na atuação gerencial no contexto dinâmico do setor público e devem estar alinhadas aos objetivos organizacionais (Le Boterf, 2003; Pereira; Silva, 2011; Silva; Bispo; Pereira, 2021; Silva; Honório, 2021).

Como os diretores de serviços administrativos respondentes do NRA 10 atribuíram alto grau de importância para todas as competências, uma vez que não foi assinalada discordância para nenhuma competência, é possível observar uma complementaridade entre os modelos Quinn *et al.* (2003) e Freitas e Odélius (2022). A partir da discussão do estudo de caso, diante do cenário institucional do NRA-10 das Fatecs, foi possível identificar que o mapeamento de competências vem sendo construído com muita dificuldade, dado que iniciou em 2019, mas ainda não finalizou o Dicionário de Competências idealizado.

Embora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, regulamentada pelo Decreto Federal nº 9.991 (Brasil, 2019), a literatura aponta dificuldades na adoção de modelos de competências no setor público (Lira; Cavalcante, 2021; Montezano *et al.*, 2019; Guimarães, 2000); o que se observa-se na preocupação do Centro Paula Souza para se adequar a legislação e impulsionar as mudanças na área de gestão de pessoas, mas o processo é moroso. O mapeamento de competências no NRA 10 é conduzido por um projeto que não está incorporado aos departamentos da Unidade de Recursos Humanos.

Quando associado às competências gerenciais presentes no quadro de competências utilizado na avaliação de desempenho do NRA 10, acredita-se que a incorporação do modelo de Quinn *et al.* (2003), o Fator 03 (interesse público) da Escala de Competências Gerenciais no Setor Público de Freitas e Odélius (2022) e as competências gerenciais sugeridas à avaliação de desempenho dos diretores de serviços administrativos possa ser vantajoso, devido ao alto grau de importância atribuído pelos respondentes, os quais vivenciam a execução de todos processos administrativos, possuem o papel fundamental de conduzir o processo de avaliação de desempenho e reconhecem as competências necessárias no cumprimento de suas atribuições.

Este estudo contribui para o mapeamento das competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Fatecs. Uma vez que aplicado apenas nas no NRA 10, espera-se que a proposta possa ser expandida para as demais unidades e, assim, obter um quadro de competências que guiará o plano de desenvolvimento dos diretores de serviços administrativos.

O estudo pôde ser realizado em apenas um único núcleo regional, podendo ser considerado como um projeto inicial para os estudos da área. Como proposta de pesquisas futuras, sugere-se a expansão do estudo para as demais Núcleos Regionais de Administração do Centro Paula Souza, de forma a obter resultados mais abrangentes e melhor entendimento do quadro de competências gerenciais utilizadas na avaliação de desempenho dos diretores de serviços administrativos. Para além da organização estudada, sugere-se pesquisas futuras sobre competências gerenciais sob a ótica de diferentes níveis gerenciais (subordinados e/ou superiores) e suas diferentes percepções.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO JÚNIOR, José Alves; MARTINS, Igor. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do decreto Lei 5.707/2006. **Gestão. Org**, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014.

BELLINI, Diego et al. A metamodel for competence assessment: Co. SMO© competences software management for organizations. **European Journal of Training and Development**, v. 45, n. 6/7, p. 603-616, 2021.

BRANDÃO, Hugo. Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>. Acesso em: 12 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 03 out. 2022.

_____. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 03 out. 2022.

BRITO, Lydia Maria Pinto et al. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.

CAVALCANTE, Fernando Victor; RENAULT, Thiago Borges. Gestão por competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA. Deliberação CEETEPS - 3, de 30-5-2008. Dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – CEETEPS. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Poder Executivo I, São Paulo, 118 (99), p. 35, 31 mai. 2008.

_____. Deliberação CEETEPS 31, de 27-09-2016. Aprova o Regimento das Faculdades de Tecnologia - Fatecs - do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Ceeteps. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Poder Executivo, Seção I, São Paulo, 127 (11), p. 41, 17 jan. 2017.

_____. Deliberação CEETEPS nº 62 de 22-10-2020. Regulamenta a Evolução Funcional – progressão dos empregados públicos e servidores estatutários do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, prevista nos artigos 14 e 16 da Lei Complementar 1.044, de 13-05-2008, com a nova redação dada pelo inciso V do artigo 1º da Lei Complementar 1.240, de 22-04-2014 e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Poder Executivo II, São Paulo, 130 (210), p. 35, 23 out. 2020.

_____. Funções e competências. In: CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA. **Institucional**. São Paulo, SP: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024a. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

_____. Projeto Desenvolvimento de Pessoas. In: CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA. **Institucional**. São Paulo, SP: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024b. Disponível em: <https://urh.cps.sp.gov.br/desenvolvimento/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

_____. Sobre a Unidade de Recursos Humanos. In: CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA. **Institucional**. São Paulo, SP: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024c. Disponível em: <https://urh.cps.sp.gov.br/desenvolvimento/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

_____. Projeto Piloto de Regionalização. **Institucional**. São Paulo: SP, 2019. Disponível em: https://regionalizacao.azurewebsites.net/horus/abrir-regional?id_regional=T29SRWRIdWIGanY3SUdMVXdTdzFRdz09&_token=0a593f49-31c2-4078-bf06-c1842fc58342#titulo. Acesso em: 15 abr. 2024.

DREJER, Anders. Organisational learning and competence development. **The learning organization**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 2004.

FISCHER, André. L. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: **30º Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-gpra-2578.pdf. Acesso em: 03 out. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa; MONTEZANO, Lana; ODELIUS, Catarina Cecilia. A influência de atividades extracurriculares no desenvolvimento de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 12-49, 2019.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 855-892, 2021.

- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 35-49, 2018.
- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPÉ. BR**, v. 20, n. 2, p. 218-233, 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Nova Administração Pública e Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/jun. 2000.
- LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. In: **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2003. p. 278-278.
- LE DEIST, Françoise Delamare; WINTERTON, Jonathan. What is competence?. **Human resource development international**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.
- LIRA, J. de O. L.; CAVALCANTE, K. de O. Gestão por competências nas Instituições Públicas. In: SILVA, A Anielson. B. da. (Org). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. E-book. 629 p. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- MENG, Junna et al. Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability: A Chinese urbanization perspective. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 22, n. 6, p. 692-714, 2015.
- MITREVA, Elizabeta et al. Managerial competences in hotel management in Kosovo. **Quality-Access to Success**, v. 178, n. 21, p. 79-82, 2020.
- MONTEZANO, Lana et al. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019.
- MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 47-66, 2020.
- PAZ, Luísa Magalhães Coelho Ávila; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais em um contexto de gestão pública: desenvolvimento e evidências de validação. **Organizações & Sociedade**, v. 28, p. 370-397, 2021.
- PELISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedrosa; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, p. 149-180, 2011.
- PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPÉ. Br**, v. 9, p. 627-647, 2011.
- QUINN, Robert E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Elsevier, 2003.
- RUAS, Roberto et al. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.
- SÃO PAULO. **Decreto nº 52.833, de 24 de março de 2008**. Dispõe sobre os órgãos do Sistema de Administração de Pessoal, define competências das autoridades e dá providências correlatas. São Paulo, 2008. Disponível:

<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2008/decreto-52833-24.03.2008.html>. Acesso em: 15 abr. 2024.

_____. **Decreto nº 58.385, de 13 de Setembro de 2012.** Aprova o Regimento do Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" - CEETEPS. São Paulo, 2012. Disponível:<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-58385-13.09.2012.html>. Acesso em: 15 abr. 2024.

_____. **Decreto-Lei de 6 de Outubro de 1969.** Cria, como entidade autárquica, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo e dá providências correlatas. São Paulo, 1969. Disponível: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto.lei/1969/decreto.lei-0-06.10.1969.html>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SETYADI, Djoko et al. The Role of Competence in Mediating the Influence of Managerial Competence and Social Competence on The Development of The Tourism Sector. **Quality-Access to Success**, v. 23, n. 188, p. 38-46, 2022.

SILVA, A. B. da; BISPO, A. C. K. A; PEREIRA, A. L. C. Competências Gerenciais na Gestão Pública. In: SILVA, Anielson. B. da. (Org). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. E-book. 629 p. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SILVA, H. E. G.; HONÓRIO, J. B. Gestão de Desempenho por Competências nas Instituições Públicas. In: SILVA, A Anielson. B. da. (Org). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. E-book. 629 p. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SYAMSURI, A. *et al.* New Paradigm: HR Professional Transformation in Manufacturing Company. **Quality - Access to Success**, [S. l.], v. 23, n. 186, p. 123-133, jan. 2022. Disponível em: <https://dupakdosen.usu.ac.id/handle/123456789/7195>. Acesso em: 12 ago. 2023.

GIL TOVAR, Hernando; LARA FIGUEROA, Derly Cibelly. Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the Passifloraceae production sector in the Huila Department. **Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)**, v. 36, n. 67, p. 61-78, 2020.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. In: **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 2012.