

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

BEATRIZ ARENA

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS DIRETORES DE
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DAS FACULDADES DE
TECNOLOGIA DO NÚCLEO REGIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO 10

SÃO CARLOS - SP
2024

BEATRIZ ARENA

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS DIRETORES DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS
DAS FACULDADES DE TECNOLOGIA DO NÚCLEO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO 10

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Administração e Sociedade.

Orientador: Prof.^a Dra. Cristina Lourenço Ubeda

São Carlos - SP
2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Beatriz Arena, realizada em 27/05/2024.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda (UFSCar)

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)

Profa. Dra. Lana Montezano da Silva (IDP)

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família e amigos, pelo apoio e incentivo.

A professora Dr.^a Cristina Lourenço Ubeda, pela atenção, dedicação, ensinamentos e oportunidades.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, por aceitarem contribuir com este estudo.

A Universidade Federal de São Carlos e aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico e profissional.

RESUMO

Esta pesquisa objetiva mapear as competências gerenciais importantes aos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10 no cumprimento de suas atribuições. A gestão de pessoas por competências, ao valorizar a participação humana nos processos de trabalho, é uma forma eficiente para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelo setor público e, neste processo, os gestores públicos desempenham um papel fundamental, sendo necessário o reconhecimento das competências gerenciais para o desenvolvimento de pessoal que proporcione a melhor atuação dos profissionais e um alinhamento das estratégias organizacionais. Isso se aplica também os diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10 – administradas pelo Centro Paula Souza. Portanto, propondo aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público, esta pesquisa conduziu uma revisão sistemática da literatura. Para o mapeamento das competências gerenciais, foi realizado um estudo de caso único de abordagem mista (quali-quantitativa). A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, entrevista semi-estruturada com uma coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da Unidade de Recursos Humanos e questionário online aplicado a 86% dos diretores de serviços administrativos do Núcleo Regional de Administração 10. Os resultados indicam que (i) os diretores atribuíram alto grau de importância para todas as 28 competências dos modelos teóricos estudados, com prevalência às competências dos modelos de metas racionais e das relações humanas e do fator de interesse público; que (ii) o mapeamento de competências da instituição é resultado de interesse na adequação à legislação, o que tornou o processo moroso, pois é conduzido informalmente; e ainda que (iii) há competências estabelecidas apenas na avaliação de desempenho institucional com uma configuração muito particular. Este estudo contribuiu com diretrizes para o mapeamento de competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos de uma instituição de ensino superior em que a gestão de pessoas por competência encontra-se no estágio inicial.

Palavras-chave: Competências; Competências gerenciais; Setor público; Instituição de ensino superior.

ABSTRACT

This research aims to map the important managerial competences for directors of administrative services at the Faculties of Technology of the Regional Center for Administration 10 in carrying out their duties. Managing people based on competences, by valuing human participation in work processes, is an efficient way to improve the quality of services provided by the public sector and, in this process, public managers play a fundamental role, requiring recognition of managerial competences for the development of personnel that provides the best performance of professionals and an alignment of organizational strategies. This also applies to the directors of administrative services of the Technology Faculties of the Regional Administration Center 10 – administered by the Paula Souza Center. Therefore, proposing to deepen the understanding of the topic of managerial competences in the public sector, this research conducted a systematic review of the literature. To map managerial competences, a single case study with a mixed approach (quali-quantitative) was carried out. Data collection was carried out through documentary research, semi-structured interviews with a People Development project coordinator from the Human Resources Unit and an online questionnaire applied to 86% of the administrative services directors of the Regional Administration Center 10. results indicate that (i) the directors attributed a high degree of importance to all 28 competences of the theoretical models studied, with predominance of the competences of the rational goals and human relations models and the public interest factor; that (ii) the mapping of the institution's competences is the result of an interest in adapting to legislation, which made the process time-consuming, as it is conducted informally; and even though (iii) there are competences established only in the evaluation of institutional performance with a very particular configuration. This study contributed with guidelines for mapping the managerial competences of directors of administrative services at a higher education institution in which people management by competency is in its initial stage.

Keyword: Competences; Managerial competences; Public sector; Higher education institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo holístico de competência	16
Figura 2 - Quadro de valores competitivos de Quinn <i>et al.</i> (2003).....	20
Figura 3 - Evolução: criação das Fatecs	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e atributos para o Perfil do Gestor Richard Boyatzis.....	18
Quadro 2 - Modelos, papéis e competências do gerente	21
Quadro 3 - Escala de competências gerenciais no setor público (continua)	22
Quadro 4 - Trilha de busca na <i>Web of Science</i>	26
Quadro 5 - Trilha de busca na <i>Spell</i>	26
Quadro 6 - Protocolo da RSL na <i>Web of Science</i> e <i>Spell</i>	27
Quadro 7 - Artigos selecionados na base <i>Web of Science</i> e <i>Spell</i> para análise (continua).....	28
Quadro 8 - Ano de publicação dos artigos selecionados.....	30
Quadro 9 - Países de realização dos artigos	30
Quadro 10 - Periódicos com mais publicações consultadas.....	31
Quadro 11 - Competências gerenciais encontradas na RSL	33
Quadro 12 - Vinculação de técnicas de coleta de dados e objetivos da pesquisa	43
Quadro 13 - Documentos utilizados na pesquisa documental (continua)	43
Quadro 14 - Cidades do NRA 10	46
Quadro 15 - Protocolo de estudo de caso	48
Quadro 16 - Perfil sociodemográfico dos respondentes.....	58
Quadro 17 - Perfil profissional dos respondentes	59
Quadro 18 - Grau de importância das competências gerenciais pelos respondentes	61
Quadro 19 - Associação entre as competências dos modelos (continua).....	65
Quadro 20 - Análise comparativa das competências gerenciais no NRA 10 (N=6).....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 Objetivo geral	12
1.3 Objetivos específicos	12
1.4 Justificativa da pesquisa	12
1.5 Estrutura do trabalho	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Competência	14
2.2 Competência gerencial e modelos de gestão	18
2.3 Competências gerenciais no setor público.....	24
3. PERCURSO METODOLÓGICO	42
3.1 Abordagem e método de pesquisa	42
3.2 Técnicas de coleta de dados.....	42
3.3 Estratégia de análise dos dados	46
3.4 Riscos envolvidos na execução da pesquisa.....	48
4. ESTUDO DE CASO	49
4.1 Caracterização do Núcleo Regional de Administração 10 das Faculdades de Tecnologia	49
4.2 Administração de Pessoal das Fatecs do NRA 10.....	51
4.2.1 Gestão de pessoas por competências nas Fatecs do NRA 10.....	55
4.2.2 Avaliação de desempenho baseada em competências	56
4.3 As Competências Gerenciais nas Fatecs do NRA 10	58
5. DISCUSSÃO DO CASO	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENADORA DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA URH.....	88
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DO NRA 10	90
APÊNDICE C – CARTAS DE AUTORIZAÇÃO DAS FATECS E URH.....	96
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	102
ANEXO I – ORGANOGRAMA DA URH.....	104

ANEXO II – COMPETÊNCIAS - GESTORES (COMANDO).....	105
ANEXO III – ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL – GESTORES (COMANDO)	109
ANEXO IV – TRECHO - DELIBERAÇÃO CEETEPS Nº 62 DE 22-10-2020	110

1 INTRODUÇÃO

Considerando que a sociedade está exigindo cada vez mais eficiência dos serviços públicos, no contexto brasileiro, a excelência vem sendo buscado a partir de reformas (Araújo Júnior; Martins, 2014). Com o enfoque gerencial adotado a partir de 1990, a gestão de pessoas por competências, vem a ser uma forma eficiente (Araújo Júnior; Martins, 2014; Cavalcante; Renault, 2018), posto que aprimora 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 com conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados ao ambiente de muitas mudanças (Paz; Odelius, 2021).

Por competência compreende-se um “saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros” (Fleury; Fleury, 2001, p. 187), afinal o profissional competente é aquele que sabe agir com competência, reconhecida por meio de saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades) e saber ser (atitudes) (Le Boterf, 2003). Nesse sentido, o conhecimento trata de uma compreensão de um conceito, a habilidade como tributos (natural de um indivíduo) e as atitudes, como a aplicação prática do conhecimento (Dias *et al.*, 2020). Ainda, há a forma de se pensar dimensões de competências no trabalho: coletiva e a individual (Ruas, 2005).

Tratando-se de gestores, as competências denominadas gerenciais, são classificadas a partir do papel ocupacional se tratando de competências individuais e podem ser compreendidas como a mobilização de saberes, necessários ao contexto da ação gerencial, para ocupantes de funções de chefia (Freitas; Odelius, 2022; Freitas; Montezano; Odelius, 2019). Devem 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”, e da Escala de Competências Gerenciais no Setor Público de Freitas e Odelius (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 Odelius (2021), os desafios da atuação gerencial no setor público justificam os estudos/pesquisas trabalhadas de maneira diferente da forma aplicada à iniciativa privada. Segundo os autores, isto é justificado pela 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; Odelius, 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, dado que o mapeamento de competências ainda está sendo desenvolvido (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024d). Aos diretores de serviços administrativos são atribuídas um volume muito grande de atividades (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024d). 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 das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração (NRA) 10, no cumprimento de suas atribuições?

O estudo espera contribuir com a gestão de pessoas das Faculdades de Tecnologia do NRA 10, ao propor competências gerenciais alinhadas à realidade da instituição e das atividades empenhadas pelos diretores de serviços administrativos, possibilitando que o desenvolvimento de pessoal seja mais efetivo. Também, que as competências propostas possam apoiar a seleção dos futuros diretores de serviços administrativos, para a admissão de profissionais com o perfil de competências gerenciais necessárias ao ambiente. Por

fim, existindo a necessidade de explorar a temática para além da administração pública federal, a pesquisa atinge uma instituição do Estado de São Paulo e todas as particularidades, esperando contribuir com os estudos sobre competências ao ampliar o âmbito de pesquisa.

1.2 Objetivo geral

Realizar o mapeamento das competências gerenciais importantes para guiar o plano de desenvolvimento dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10.

1.3 Objetivos específicos

- a) investigar as principais publicações sobre competências gerenciais no setor público e modelos de competências gerenciais por meio de uma revisão sistemática da literatura;
- b) apresentar o cenário institucional da gestão por competências das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10;
- c) identificar o perfil sociodemográfico e profissional dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10;
- d) analisar comparativamente as competências gerenciais adotadas na instituição com base na literatura.

1.4 Justificativa da pesquisa

Nos estudos sobre competências, o contexto de cada instituição é uma questão fundamental e determinante (Pereira; Silva, 2011; Bellini *et al.*, 2021; Tamada; Cunha, 2022). Discussões e revisões contínuas sobre a temática em organizações diversas sobre a gestão de pessoas por competência, considerando suas atuais e futuras demandas, são estimuladas, dado o interesse em gerar novas reflexões, conhecimentos e implicações práticas (Bispo; Ubeda; Montezano, 2023).

Nesse sentido, pesquisas sobre competências no setor público tornam-se necessárias, inclusive devido ao contexto complexo e dinâmico do setor apontado pela literatura (Silva; Bispo; Pereira, 2021; Freitas; Odellius, 2022), existindo desafios eminentes para os gestores, acerca da adoção do modelo de gestão de pessoas por competências (Guimarães, 2000; Montezano *et al.*, 2019; Lira; Cavalcante, 2021).

Diante disso, dado que a gestão de pessoas por competência encontra-se no estágio inicial no Centro Paula Souza (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024d), refletindo na gestão de pessoas, sobre tudo, das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10 e no exercício do cargo dos diretores de serviços administrativos, este estudo permitirá aprofundar o entendimento da temática ao realizar o mapeamento das competências gerenciais importantes para guiar o plano de desenvolvimento de gestores na administração pública estadual.

A pesquisa irá colaborar com a gestão de pessoas das Faculdades de Tecnologia do NRA 10 e possibilitará que novos resultados contribuam com o conhecimento.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto pela Introdução, Revisão da Literatura, Percorso Metodológico, Estudo de Caso, Discussão e Considerações Finais. Na introdução é abordado sobre o quadro geral sobre a competência gerencial no setor público, apresentando a questão norteadora, os objetivos e a proposta de pesquisa nas Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10.

No segundo capítulo uma revisão sistemática da literatura é apresentada, diante de uma busca de publicações disponíveis na base de dados *Web of Science* e na *Spell*, com o propósito de aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público, também a partir das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003).

No terceiro capítulo é discorrido o percurso metodológico da pesquisa, no que diz respeito a abordagem e método de pesquisa, técnicas de coletas de dados, estratégias de análise de dados e os riscos envolvidos na execução da pesquisa.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso do Núcleo Regional de Administração 10 das Faculdades de Tecnologia, sobre o cenário institucional da gestão por competências.

No quinto capítulo é realizada a discussão do caso. Por fim, o sexto capítulo contendo as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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).

A competência, como uma palavra do senso comum, é utilizada para “designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa” (Fleury; Fleury, 2001, p. 184). O termo evoluiu do senso comum para diversas definições interpretações (Bellini *et al.*, 2021). A expressão, como aponta Freitas e Odélius (2018), desde a Idade Média é utilizada para denotar responsabilidade para julgamento ou pareceres e, etimologicamente, o termo vem do latim *competens*: “o que vai com, ou o que é adaptado a” (Le Boterf, 2003, p. 52).

A partir de 1973, com estudos relacionado ao contexto educacional e de trabalho, David C. McClelland iniciou a discussão sobre competência nos Estados Unidos com a publicação do artigo “*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*”. O autor defende a substituição dos testes de aptidão e inteligência, por testes de competência, ao compreender ser mais adequado. Em sua visão, o sucesso escolar não estaria relacionado a futuras medidas de sucesso na vida, como o sucesso profissional. O autor trabalha o termo competência de maneira estruturada. Não o define expressamente, mas utiliza a palavra como “um símbolo de uma abordagem alternativa aos testes de inteligência tradicionais” (McClelland, 1973, p.7, 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).

Relacionada a corrente francesa, Fleury e Fleury (2001, p. 187) explicita o conceito em seu artigo nos vários níveis de compreensão. Para os autores, a competência do indivíduo não é um estado e nem se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. É definida como um “saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”. Assim, um conjunto de verbos que podem descrever e auxiliar na compreensão da noção de competência são apresentados pelos autores, sendo eles: mobilizar, integrar, transferir (conhecimentos, recursos e habilidades), que relacionado à organização, podem agregar valor econômico e ao indivíduo, valor social.

De um ponto de vista estrutural, Drejer (2000) define o termo competência a partir de elementos que o compõe, sendo considerado “um sistema de tecnologia, seres humanos, elementos organizacionais (formais) e culturais (informais) e as interações desses elementos” (Drejer, 2000, p. 208, tradução nossa). Por sistemas, entende-se que os elementos estão relacionados entre si. A tecnologia (visível) trata-se das ferramentas que os seres humanos utilizam para realizar as atividades. O ser humano é visto como ponto focal do desenvolvimento de competências e se este não utiliza a tecnologia, nada acontecerá. A organização se refere aos sistemas gerenciais/administrativos formais que mantém relação com os seres humanos e suas ações. E a cultura influencia os seres humanos e suas ações pelas normas e valores que são compartilhados (Drejer, 2000).

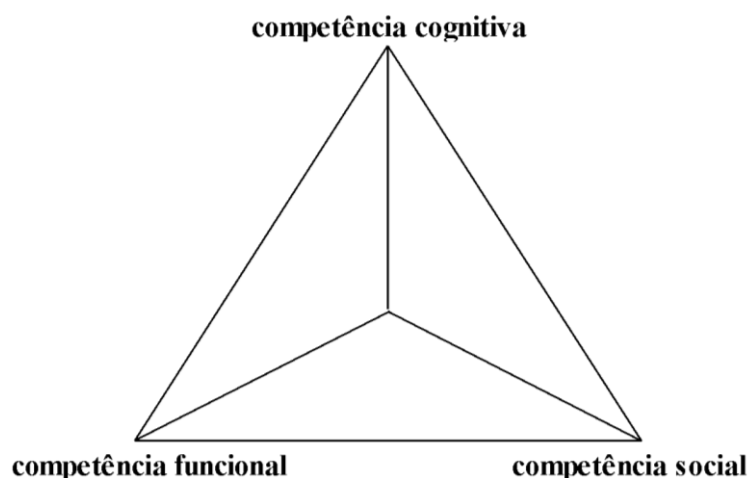
Ainda sobre, para o autor a noção de competência está ligada à noção de aprendizagem organizacional, sendo este o princípio para a elaboração de um modelo de desenvolvimento de competências, o qual explora em seu artigo. Essa ideia é motivada dada a compreensão de que “quando uma competência é desenvolvida, ela estará relacionada ao elemento humano dessa competência”, ou seja, quem aprende é o próprio

ser humano. E que o termo está relacionado à aprendizagem, uma vez que se entende que os seres humanos que passam por este processo se tornam mais competentes (Drejer, 2000, p. 210, tradução nossa).

Na literatura recente dos EUA, é notado por Le Deist e Winterton (2005) a concentração em competências funcionais relacionadas ao trabalho, acrescentadas às competências comportamentais. No Reino Unido, normas de competência profissional foram elaboradas abrangendo também conhecimentos e comportamentos subjacentes. E na França, Alemanha e Áustria, uma abordagem mais holística foi adotada, considerando “conhecimentos, habilidades e comportamentos como dimensões da competência” (Le Deist; Winterton 2005, p. 39, tradução nossa).

Estes autores defendem uma tipologia holística de competências, pois compreendem que são úteis para “entender a combinação de conhecimentos, habilidades e competências sociais necessárias para ocupações específicas” (Le Deist; Winterton, 2005, p. 39, tradução nossa). As competências defendidas e apresentadas pelos autores envolvem dimensões cognitivas, funcionais e sociais, onde o conhecimento (*knowledge*) é captado pela competência cognitiva, as habilidades (*skills*) são captadas pela competência funcional e as competências (*competencies*) - comportamentais e atitudinais - são captadas pela competência social. A quarta dimensão, meta-competência, é tratada como uma facilitadora para a aquisição das demais competências. Nessa abordagem multidimensional, Le Deist e Winterton (2005) representam o modelo como um tetraedro (Figura 1), considerando a dificuldade de separar as dimensões na prática.

Figura 1 - Modelo holístico de competência



Fonte: adaptado de Le Deist e Winterton (2005).

Por meio de uma análise do conceito utilizado em empresas e seus desdobramentos, Fischer *et al.* (2006, p. 3) percebem a associação de competência a 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”. A partir de um estudo, identificaram que a noção de competência está mais alinhada a escola americana, percebida como a qualificação da pessoa, isto é, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que “a pessoa possui ou demandados por uma determinada posição” (Fischer *et al.*, 2006, p. 7).

A competência, como coloca Fischer *et al.* (2006), pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado a organização e do outro a pessoas. Relativamente, para Dutra (2007, p. 23) as competências podem ser organizacionais ou individuais. A competência organizacional decorre da “gênese e do processo de desenvolvimento da organização” e a segunda, ainda de acordo com o autor, está relacionada a pessoas, sendo aproveitadas ou não pela organização. Enquanto pessoas, com conjunto de competências, emprega-se a definição de Fleury e Fleury (2001) relaciona ao saber agir. Durand (1998) dimensiona o conceito de competência em conhecimento, habilidade e atitudes, associados por Silva *et al.* (2021) respectivamente ao saber, o saber fazer e o saber ser ou agir, necessários para o cumprimento do propósito do indivíduo. O conhecimento trata de uma compreensão de um conceito, a habilidade como tributos (natural de um indivíduo) e as atitudes, como a aplicação prática do conhecimento (Dias *et al.*, 2020).

De acordo com Ruas (2005), há duas dimensões ou formas de pensar competências: a coletiva e a individual. Já Lira e Cavalcante (2021) interpretam e categorizam as competências em coletivas, organizacionais e individuais. Neste caso, a organização permite unir a competência individual à coletiva, pois permite a troca de saberes e conexões entre diferentes atividades (Zarifian, 2001), desse modo, não é possível considerar as competências individuais sem as organizacionais ou coletivas.

Considerando as diferentes definições, originadas em correntes distintas, compreende-se que o conceito de competência envolve conhecimentos, atitudes e habilidades em determinado contexto, para um desempenho superior vantajoso para o indivíduo ou para a organização.

2.2 Competência gerencial e modelos de gestão

As competências individuais, segundo Freitas, Montezano e Odelius (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).

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), conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e atributos para o Perfil do Gestor Richard Boyatzis

Dimensões	Atributos
(1) Metas e Gestão pela Ação	(i) Orientação eficiente; (ii) produtividade; (iii) diagnóstico e uso de conceitos; (iv) preocupação com impactos.
(2) Liderança	(v) Autoconfiança; (vi) uso de apresentações orais; (vii) pensamento lógico; (viii) conceitualização.
(3) Recursos Humanos	(ix) Uso de poder socializado; (x) otimismo; (xi) gestão de grupo; (xii) autoavaliação e senso crítico.
(4) Direção dos Subordinados	(xiii) Desenvolvimento de outras pessoas; (xiv) uso de poder unilateral; (xv) espontaneidade.
5) Foco em outros clusters	(xvi) Autocontrole; (xvii) objetividade perceptual; (xviii) adaptabilidade; (xix) preocupação com relacionamentos próximos.
6) Conhecimento especializado	(xx) Memória; (xxi) conhecimento especializado.

Fonte: adaptado de Brito, Paiva e Leone (2012).

Assim, no modelo proposto no Quadro 1, as competências exploradas no trabalho de Boyatzis tratavam-se de comportamentos observáveis (Pelissari; Gonzalez; Vanelle, 2011) que de acordo com Freitas e Odelius (2018) conduz as organizações a melhores desempenhos e resultados.

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 como a mobilização de saberes (saber, saber agir e saber ser), como proposto por Le 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).

Ainda, há uma grande diversidade de categorizações nos estudos de competências gerenciais (Paz; Odellius, 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, tradução nossa), 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, de acordo com os autores, “ajudam a representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real” (Quinn *et al.*, 2003, p. 02):

a) **Modelo das metas racionais:** emergiu com a administração científica, em que os critérios de eficácia organizacional eram produtividade e lucro. Segundo Quinn *et al.* (2003, p. 04), o modelo enfatiza processos como “a elucidação de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas” e a função do gerente é “ser um diretor decisivo e um produtor pragmático”.

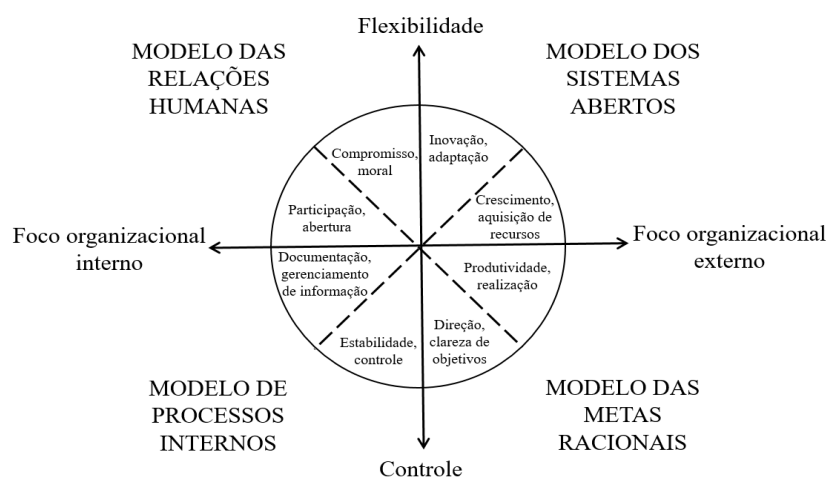
b) **Modelo dos processos internos:** complementar ao anterior, mas transformado na burocracia profissional, o modelo, de acordo com Quinn *et al.* (2003, p. 04), enfatiza processos como “a definição de responsabilidade, mensuração, documentação e manutenção de registros”. Compreende uma hierarquia, em que as decisões envolvem regras e tradições, onde o gerente possui a função de “ser um monitor tecnicamente e coordenador confiável” (Quinn *et al.*, 2003, p. 04).

- c) **Modelo das relações humanas:** emergiu com a escola de relações humanas, possuindo ênfase no compromisso, na coesão e na moral. Conforme aponta Quinn *et al.* (2003, p. 06), os valores centrais do modelo são “participação, resolução de conflitos e construção de consenso” e a função do gerente é “assumir o papel de mentor empático e facilitador centrado em processos”.
- d) **Modelo dos sistemas abertos:** com tendências da teoria da contingência, os critérios de eficácia do modelo envolvem a adaptabilidade e o apoio externo. Consoante Quinn *et al.* (2003, p. 10), a ênfase está na flexibilidade e na capacidade de respostas organizacionais, onde o gerente deve ser um “inovador criativo e negociador dotado de astúcia política”.

Embora os modelos possuam perspectivas diferentes, os autores detectam um entrelaçamento e os visualizam como “importantes subdomínios de um construto maior”: a eficácia organizacional (Quinn *et al.* 2003, p. 12). Isoladamente os modelos não proporcionam a eficácia potencial, mas juntos, como parte de um arcabouço maior, possibilitam uma amplitude de escolhas.

Este construto é chamado pelos autores de *quadro de valores competitivos*. Na Figura 2 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 (Quinn *et al.* 2003).

Figura 2 - Quadro de valores competitivos de Quinn *et al.* (2003)



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 2.

Quadro 2 - Modelos, papéis e competências do gerente

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

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

Entre os modelos teóricos, Freitas e Odelius (2021, p. 860) destacam que este modelo é considerado um “modelo formado por modelos” e que possui como ponto forte a ideia de que “a expressão e a prevalência temporária” de competências dos modelos não causam desprezo aos demais, pois um ou outro valor, mesmo que antagônico, será

requerido em dado momento, uma vez que a exigência de diversos papéis é algo intrínseco a atuação do gestor.

Outro modelo de destaque é a Escala de Competências Gerenciais no Setor Público de Freitas e Odelius (2022). Os autores revisitam a literatura sobre instrumentos de competências gerenciais em diversos contextos públicos e percebem que os modelos de Quinn *et al.* (2003) permanecem norteando as classificações de competências gerenciais no setor público. No entanto, Freitas e Odelius (2022) compreendem que os modelos identificados, incluindo o de Quinn *et al.* (2003), não trouxeram as particularidades do setor público. Assim, compreendem que há temas presentes nos estudos sobre competências gerenciais no setor público que merecem ser investigados.

O estudo resulta em uma escala validada comporta por 29 (vinte e nove) itens organizados em 3 (três) fatores: (i) processos e resultados: voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais; (ii) relações humanas e inovação: privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras; (iii) interesse público: pautadas pelo interesse público. O Quadro 3 apresenta os fatores, as categorias e os itens.

Quadro 3 - Escala de competências gerenciais no setor público (continua)

	Categoria	Item
Fator I – Processos e Resultados	Gerenciamento do tempo	Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.
	Gestão do desempenho	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos e qualidade esperados pela Instituição.
	Orientação para a qualidade	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações
	Planejamento	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/instituição
	Orientação para resultados	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados
	Visão estratégica	Define estratégias aderentes a visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais
	Distribuição de atividades	Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre pessoas ou unidades.
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.
	Gestão de projetos	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.
	Tomada de decisão	Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, considerando repercussões e opiniões contrárias.

Quadro 3 - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público (conclusão)

	Condução de reuniões	Organiza reuniões com zelo na preparação e na divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes
	Captação de recursos	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/instituição e as melhorias que se espera implementar.
Fator II – Relações Humanas e Inovação	Relacionamento interpessoal	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, no qual as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.
	Processo decisório participativo	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.
	Gestão de conflitos	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.
	Liderança e gestão de equipes	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, criando um senso comum de responsabilidade.
	Delegação e gestão participativa	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.
	Apresentação de ideias	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/ instituição de forma organizada e envolvente.
	Feedback	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, mostrando-se aberto ao diálogo.
	Desenvolvimento da equipe	Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.
	Comunicação	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.
	Habilidade política	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/instituição quando solicitado.
	Gestão da mudança	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.
	Orientação para transparência	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.
		Atuação em redes organizacionais
Fator III – Interesse Público	Orientação para a diversidade e inclusão	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade
	Orientação para ética e integridade	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e pela integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios
	Orientação para a imagem institucional	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço de qualidade e demonstrando orgulho institucional
	Orientação para legalidade	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/ instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.

Fonte: adaptado de Freitas e Odelius (2022).

Nesta escala o fator I reúne itens relacionado aos modelos de metas racionais e processos internos de Quinn *et al.* (2003), enquanto o fator II agrupa itens relacionado

aos modelos de relações humanas e sistemas abertos. Já o fator III agrupa itens voltados ao interesse público que, de acordo com Freitas e Odélius (2022), não está presente no Quinn *et al.* (2003).

2.3 Competências gerenciais no setor público

No setor público brasileiro, com a reformas administrativas 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, no âmbito da gestão de pessoas (Araújo Júnior; Martins, 2014; 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 (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 a ideia, Lira e Cavalcante (2021) tratam que as instituições públicas enfrentam dificuldades na transição do modelo de gestão de pessoas pelo modelo por 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.

Assim, propondo aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público a partir das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), esta pesquisa conduz uma revisão sistemática da literatura - RSL por meio de um processo de pesquisa sistemático, transparente e replicável.

Na pesquisa em administração, como coloca Tranfield, Denyer e Smart (2003, p. 208, tradução nossa), o processo de revisão trata-se de uma ferramenta fundamental, “usada para gerenciar a diversidade de conhecimento para uma investigação acadêmica específica”, permitindo desenvolver o “corpo de conhecimento existente”.

Diante disso, realiza-se uma revisão sistemática da literatura a partir de uma busca de publicações disponíveis na base de dados *Web of Science* - Coleção Principal (*Clarivate Analytics*) e na Biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (*Spell*®), selecionadas por se tratar de uma base de dados de amplitude internacional (*Web of Science*) e nacional (*Spell*).

O Quadro 4 e 5 apresenta a trilha de pesquisa/busca nas plataformas mencionada na qual retornou em 72 resultados (39 na *Web of Science* e 33 na *Spell*), pois foram incluídos os artigos publicados entre os anos 2013 a 2023, no idioma inglês e português (Brasil) e, em razão dos objetivos desta pesquisa, os artigos foram filtrados nas categorias gerenciamento e administração pública da *Web of Science* e administração da *Spell*. Contudo, a Área de Conhecimento “Administração Pública” não foi selecionada na *Spell*, pois com este filtro nenhum documento foi encontrado. Em razão dos critérios de exclusão, o recorte de 10 anos (artigos de 2013 a 2023) foi realizado para que uma quantidade significativa de artigos fosse utilizada nesta RSL.

Quadro 4 - Trilha de busca na *Web of Science*

Trilhas de Busca	Resultados
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos)	322
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) and 2013 a 2023 (anos de publicação)	215
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) and 2013 a 2023 (anos de publicação) and Artigos (Tipos de documento)	130
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) and 2013 a 2023 (anos de publicação) and Artigos (Tipos de documento) and <i>English or Portuguese</i> (Idiomas)	123
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) and 2013 a 2023 (anos de publicação) and Artigos (Tipos de documento) and <i>English or Portuguese</i> (Idiomas) and <i>Management or Public Administration</i> (Categorias da <i>Web of Science</i>)	39

Fonte: elaboração própria a partir dos resultados da busca na *Web of Science*.

Quadro 5 - Trilha de busca na *Spell*

Trilhas de Busca	Resultados
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos)	86
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) e 2013 a 2023 (anos de publicação)	43
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) e 2013 a 2023 (anos de publicação) e Artigos (Tipos de documento)	43
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) e 2013 a 2023 (anos de publicação) e Artigos (Tipos de documento) e Inglês e Português (Idiomas)	39
“ <i>managerial competence</i> ”*(Todos os campos) e 2013 a 2023 (anos de publicação) e Artigos (Tipos de documento) e Inglês e Português (Idiomas) e Administração (Área do conhecimento)	33

Fonte: elaboração própria a partir dos resultados da busca na *Spell*.

Complementarmente, o Quadro 6 apresenta o protocolo da revisão sistemática de literatura, fornecendo descrições das etapas executadas. Como critério de exclusão, foram excluídos os artigos que não possuem livre acesso e artigos não mencionam nenhuma competência gerencial que pudesse ser associada às competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), restando em 23 artigos para esta revisão, os quais foram lidos e analisados, com base em suas contribuições.

Quadro 6 - Protocolo da RSL na *Web of Science* e *Spell*

	<i>Web of Science</i>	<i>Spell</i>
Foco do Estudo	Competências gerenciais no setor público	Competências gerenciais no setor público
Estratégia de Busca	Busca na <i>Web of Science</i> - Coleção Principal (<i>Clarivate Analytics</i>) pelo portal de periódicos CAPES	Busca na Biblioteca eletrônica <i>Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®)</i>
Período de Coleta	Junho e julho de 2023	Junho e julho de 2023
Palavra-chave Pesquisada	“ <i>managerial competence*</i> ”(Todos os campos)	“ <i>managerial competence*</i> ”(Todos os campos)
Seleção de Artigos	Palavra-chave: “ <i>managerial competence*</i> ”(Todos os campos) Anos de publicação: 2013 a 2023 Tipos de documento: Artigos Idiomas: <i>English</i> or <i>Portuguese</i> Categorias da <i>Web of Science</i> : <i>Management</i> ou <i>Public Administration</i>	Palavra-chave: “ <i>managerial competence*</i> ”(Todos os campos) Anos de publicação: 2013 a 2023 Tipos de documento: Artigos Idiomas: Inglês e Português Área do conhecimento: Administração
Resultado Parcial	39 registros de Coleção principal da <i>Web of Science</i>	33 registros na <i>Spell</i>
Critérios de Exclusão	18 artigos não possuem livre acesso e 09 artigos não mencionam nenhuma competência gerencial	22 artigos não mencionam nenhuma competência gerencial
Resultado Final	12 artigos	11 artigos

Fonte: elaboração própria.

Para o tratamento dos dados, os artigos foram analisados, codificados e organizados no Quadro 7 por ordem de postagem (mais recente para o mais antigo), contendo a identificação, o título, autores, ano, abordagem de pesquisa e método.

Quadro 7 - Artigos selecionados na base *Web of Science* e *Spell* para análise (continua)

Cód.	Base	Título	Autores	Ano	Abordagem	Método
A1	<i>Web of Science</i>	<i>A study on the managerial profiles of commissioned officers at SASDH-AC for improved community service</i>	Ribeiro <i>et al.</i>	2023	Quantitativa	<i>Survey</i>
A2	<i>Spell</i>	Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes	Azevedo <i>et al.</i>	2022	Quantitativa	<i>Survey</i>
A3	<i>Web of Science</i>	<i>The Role of Competence in Mediating the Influence of Managerial Competence and Social Competence on The Development of The Tourism Sector</i>	Setyadi <i>et al.</i>	2022	Quantitativa	<i>Survey</i>
A4	<i>Spell</i>	Escala de competências gerenciais para o setor público	Freitas; Odelius	2022	Quantitativa	<i>Survey</i>
A5	<i>Web of Science</i>	<i>New Paradigm: HR Professional Transformation in Manufacturing Company</i>	Syamsuri <i>et al.</i>	2022	Quantitativa	<i>Survey</i>
A6	<i>Web of Science</i>	<i>Managerial competencies and its relationship with the work design of public servants</i>	Freitas; Odelius	2021	Quantitativa	<i>Survey</i>
A7	<i>Web of Science</i>	<i>A multisite survey of managerial competence and organizational commitment among nurses working at public hospitals in Saudi Arabia</i>	Almutairi; Bahari	2021	Quantitativa	<i>Survey</i>
A8	<i>Web of Science</i>	<i>A metamodel for competence assessment Co.SMO competences software management for organizations</i>	Bellini <i>et al.</i>	2021	Quali-quantitativa	-
A9	<i>Spell</i>	<i>Competências dos Gestores de Produção do Setor de Biomateriais: Estudo em Multinacional de Alta Tecnologia Médica</i>	Salomão <i>et al.</i>	2021	Qualitativa	Estudo de caso
A10	<i>Web of Science</i>	<i>Managerial Competences in Hotel Management in Kosovo</i>	Mitreva <i>et al.</i>	2020	Quantitativa	<i>Survey</i>
A11	<i>Web of Science</i>	<i>Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the Passifloraceae production sector in the Huila Department</i>	Tovar; Figueroa	2020	Quali-quantitativa	Estudo de caso
A12	<i>Web of Science</i>	<i>Manager's competence model in the face of new economic challenges - research report</i>	Igielski	2020	Quantitativa	<i>Survey</i>
A13	<i>Web of Science</i>	<i>Panorama of acting of executive secretarial professional in Federal University of Para beyond a competency management</i>	Paes <i>et al.</i>	2019	Quali-quantitativa	Estudo de caso
A14	<i>Spell</i>	<i>Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG)</i>	Oliveira; Silveira	2019	Qualitativa	Estudo de caso

Quadro 7 - Artigos selecionados na base *Web of Science* e *Spell* para análise (conclusão)

A15	<i>Web of Science</i>	<i>The Effect Of Extracurricular Activities In The Development Of Managerial Competences In Research Groups</i>	Freitas; Montezano; Odelius	2019	Quantitativa	<i>Survey</i>
A16	<i>Spell</i>	As Competências Gerenciais e o Judiciário: Um Estudo de Caso no Sertão Pernambucano e Baiano	Cassundé; Barbosa; Souza	2017	Quantitativa	<i>Survey</i>
A17	<i>Spell</i>	O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária	Salles; Villardi	2017	Qualitativa	Estudo de caso
A18	<i>Spell</i>	Competências Gerenciais: Uma Perspectiva dos Gestores das Empresas do Agronegócio	Comin <i>et al.</i>	2017	Quantitativa	<i>Survey</i>
A19	<i>Spell</i>	A importância dos soft skills e o tipo de personalidade dos gerentes de projetos de TI	Araújo; Pedron	2016	Quali-quantitativa	<i>Survey</i>
A20	<i>Web of Science</i>	<i>Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability A Chinese urbanization perspective</i>	Meng <i>et al.</i>	2016	Quantitativa	<i>Survey</i>
A21	<i>Spell</i>	Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores	Barreto; Leone; Angeloni	2015	Quantitativa	Estudo de caso
A22	<i>Spell</i>	Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário	Cunha; Bezerra; Medeiros	2014	Quali-quantitativa	<i>Survey</i>
A23	<i>Spell</i>	Questão de gênero: A percepção de alunos e ex-alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais	Cardoso	2014	Quantitativa	<i>Survey</i>

Fonte: elaboração própria.

Pela RSL conduzida, até 2013 não haviam artigos indexados relacionados à temática. Em 2014, surgem publicações com 02 artigos publicados; em 2017, o número de artigos cresce para 03; em 2018 há uma queda, com 0 artigos; em 2019 retoma, com 03 artigos; e em 2021, o número aumenta com 04 publicações e segue estabilizando. Como a busca ocorreu até julho de 2023, espera-se que a quantidade de artigos publicados aumente até o final do ano (2023).

Quadro 8 - Ano de publicação dos artigos selecionados

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Qtd	0	2	1	2	3	0	3	3	4	4	1

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito aos países em que estes estudos foram realizados, constata-se que, em sua maioria, as pesquisas foram realizadas no Brasil; totalizando 15 artigos.

Quadro 9 - Países de realização dos artigos

Continente	País	Frequência
América do Sul	Brasil	15
	Colômbia	1
Ásia	Indonésia	2
	Arábia Saudita	1
	China	1
Europa	Itália	1
	Kosovo	1
	Polônia	1

Fonte: elaboração própria.

Os artigos desta revisão estão publicados em dezoito periódicos diferentes. Conforme a Quadro 10, nota-se que há grande dispersão das publicações, pois apenas quatro periódicos contam com mais de um artigo.

Quadro 10 - Periódicos com mais publicações consultadas

Periódico	Artigo
<i>Quality-Access to Success</i>	3
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	2
Revista de Gestão e Secretariado-GESEC	2
Revista do Serviço Público	2
Administração-Ensino e Pesquisa	1
Cadernos EBAPE.BR	1
<i>Cuadernos de Administracion-Universidad del Valle</i>	1
<i>Engineering Construction and Architectural Management</i>	1
<i>European Journal of Training and Development</i>	1
<i>International Journal of Innovation</i>	1
<i>International Journal of Professional Business Review</i>	1
<i>Journal of Nursing Management</i>	1
<i>Journal of Perspectives in Management</i>	1
<i>Management-Poland</i>	1
RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia	1
Raunp - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	1
Revista de Carreiras e Pessoas	1
Revista Pretexto	1

Fonte: elaboração própria.

A abordagem de pesquisa dos artigos da amostra é predominantemente quantitativa, com 15 resultados. A abordagem mista - quali-quantitativa - está presente em 05 artigos, enquanto a abordagem qualitativa, apresenta-se menor número, em apenas 03 artigos. Quanto ao método de pesquisa, em maioria os autores utilizaram *survey* - 16 artigos - e, em minoria, estudo de caso - 06 artigos. Há o destaque também para dois autores brasileiros, Pablo Fernando Pessoa de Freitas e Catarina Cecília Odelius que, nesta amostra, participaram de três artigos juntos.

Os referidos artigos também foram lidos e analisados para identificar a existência das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), diante das associações entre as competências gerenciais citadas pelos autores ao longo do texto. Neste recorte, como mostra o Quadro 11, a competência mais citada é Constituição de equipes (19), em seguida, Comunicação eficaz (17). Não menos citadas, as competências Planejamento e organização (16), Constituição e manutenção de uma base de poder (16) e Negociação de acordos e compromissos (16) também são bastante referenciadas, enquanto Gerenciamento multidisciplinar (07), Uso de um processo decisório participativo (07), Desenvolvimento dos empregados (07) e Apresentação de ideais (07) são as competências menos citadas.

Nessa análise, conforme Quadro 11, também é possível identificar que o papel do gerente de Quinn *et al.* (2003) mais presente nos estudos publicados é o facilitador,

seguido do mentor. Estes papéis estão relacionados aos modelos de gestão das relações humanas – com maior destaque/presença.

Quadro 11 - Competências gerenciais encontradas na RSL

Modelos	Papéis do Gerente	Competências Gerenciais	Freq. (N 23)	Artigos
Metas racionais	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	12	A1, A2, A3, A4, A6, A8, A10, A14, A16, A18, A19, A23
		Estabelecimento de metas e objetivos	11	A1, A2, A3, A4, A6, A10, A11, A12, A14, A15, A18
		Planejamento e organização	16	A1, A2, A4, A5, A6, A8, A10, A12, A13, A14, A15, A17, A18, A21, A22, A23
	Produtor	Produtividade do trabalho	10	A1, A2, A3, A4, A6, A12, A14, A15, A16, A18
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	10	A1, A2, A3, A4, A6, A12, A14, A15, A16, A18
		Gerenciamento do tempo e do estresse	9	A1, A2, A4, A6, A11, A12, A13, A14, A18
Processos internos	Monitor	Monitoramento do desempenho individual	8	A1, A2, A4, A6, A12, A13, A14, A18
		Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	10	A1, A2, A4, A6, A7, A10, A11, A12, A14, A18
		Análise com pensamento crítico	10	A1, A2, A4, A6, A8, A11, A13, A14, A15, A18
	Coordenador	Gerenciamento de projetos	8	A1, A2, A4, A6, A13, A14, A18, A20
		Planejamento do trabalho	11	A1, A2, A4, A5, A6, A10, A12, A14, A15, A17, A18
		Gerenciamento multidisciplinar	7	A1, A2, A4, A6, A11, A14, A18
Relações humanas	Facilitador	Constituição de equipes	19	A1, A2, A3, A4, A6, A7, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A18, A19, A20, A21, A22, A23
		Uso de um processo decisório participativo	7	A1, A2, A4, A6, A13, A14, A18
		Gerenciamento de conflitos	13	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A12, A14, A15, A18, A19, A21, A22
	Mentor	Compreensão de si próprio e dos outros	9	A1, A2, A4, A6, A10, A11, A13, A14, A18
		Comunicação eficaz	17	A1, A2, A3, A4, A6, A7, A10, A11, A12, A14, A15, A16, A18, A19, A20, A21, A22
		Desenvolvimento dos empregados	7	A1, A2, A4, A6, A14, A18, A20
Sistemas abertos	Inovador	Convívio com a mudança	9	A1, A2, A4, A5, A6, A14, A15, A17, A18
		Pensamento criativo	14	A1, A2, A3, A4, A6, A8, A11, A12, A14, A15, A16, A18, A21, A22
		Gerenciamento da mudança	10	A1, A2, A4, A5, A6, A12, A14, A15, A17, A18
	Negociador	Constituição e manutenção de uma base de poder	16	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A10, A11, A12, A14, A15, A16, A18, A19, A21, A22
		Negociação de acordos e compromissos	16	A1, A2, A4, A6, A7, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18, A21, A22, A23
		Apresentação de ideias	7	A1, A2, A4, A6, A11, A14, A18

Fonte: elaboração própria.

Além das competências gerenciais mais abordadas na RSL, foi possível explorar as principais discussões encontradas nos 23 artigos e apresentá-las a seguir.

i – Definição de competências

As competências gerenciais são percebidas cada vez mais como uma ferramenta importante de gestão e desenvolvimento de pessoas (Cassundé; Barbosa; Souza, 2017). Os artigos A3, A5 e A10 discutem competência gerencial como conhecimentos, habilidades, traços/personalidades, atitudes e comportamentos dos gerentes, enquanto indivíduos, necessários para realizar tarefas com um desempenho eficaz (Setyadi *et al.*, 2022; Syamsuri *et al.*, 2022; Mitreva *et al.*, 2020). Esses elementos podem ser observáveis e mensuráveis e desenvolvidos para gerenciar unidades organizacionais, como *soft competency*, a competência gerencial possui aspectos (abordados acima) que estão relacionados com os deveres e funções dos cargos (Setyadi *et al.*, 2022).

ii - A competência gerencial como variável influente

A competência gerencial, na pesquisa de Setyadi *et al.* (2022) é visualizada juntamente com a competência social e governança, como variáveis influentes e positivas no desenvolvimento do turismo. Em Mitreva *et al.* (2020) as competências gerenciais são consideradas como um fator positivo para o desenvolvimento da hotelaria. Araújo e Pedron (2016) identificaram as *soft skills* importantes para gerentes de projetos de TI, sendo “liderança” e “comunicação” consideradas fundamentais. Enquanto Syamsuri *et al.* (2022) identificam que a competência gerencial, juntamente ao comprometimento, a capacidade de inovação e a prontidão para a mudança podem melhorar o desempenho dos gerentes de recursos humanos.

Ainda sobre a condução de pesquisas utilizando as competências gerenciais como determinantes e influentes em determinados contextos, Meng *et al.* (2016) investiga a relação entre a liderança dos gerentes de topo de projetos e a sustentabilidade da infraestrutura, considerando a competência intelectual (QI), a competência gerencial (MQ) e a competência emocional e social (EQ) como determinantes, conforme o trabalho de Dulewicz e Higgs (2005). Por meio de um modelo de equação estrutural (SEM) e testes de hipóteses, foi constatado influência positiva, sendo a competência gerencial a principal determinante.

Já Tovar e Figueroa (2020), objetivando identificar as competências gerenciais dos líderes organizacionais do setor produtor de maracujá, aplicaram um questionário que validou competências agrupadas em três categorias (eficácia estratégica, intrínseca e pessoal). Após constatação das competências, os autores traçaram um plano de melhoria identificando as competências de gestão necessárias para tornar a organizações destes indivíduos mais competitiva.

Não obstante, Freitas, Montezano e Odelius (2019) buscaram identificar a existência de relação entre atividades extracurriculares (AE) em domínio de competências gerenciais (CG) em grupos de pesquisa (GP). Para isso, utilizaram uma escala de domínio de CG em GP de Freitas e Odelius (2017). A partir da pesquisa, os autores concluíram que no contexto dos grupos de trabalho, a maioria das atividades extracurriculares podem proporcionar o desenvolvimento de competências gerenciais.

iii – Modelos teóricos de competências

Também é possível observar pesquisas utilizando modelos, como em Bellini *et al.* (2021), que propõem um metamodelo abrangente de competências gerenciais para organizações com ou sem fins lucrativos, o qual é carregado em um software de web. Na etapa de desenvolvimento, Bellini *et al.* (2021) combinam modelos de competências identificados na literatura: o Quadro Europeu de Qualificações (*European Qualification Framework – EQF*) e o modelo das Oito Grandes Competências (*Great Eight Competencies – GEC*), resultando no Co.S.M.O.©, que objetiva medir e analisar competências-chave dentro das organizações.

Almutairi e Bahari (2021) investigam a relação entre competência gerencial e comprometimento organizacional de gerentes de enfermagem por meio da avaliação de habilidades com base nas expectativas dos enfermeiros subordinados. O instrumento *Nurse Manager Competency* foi utilizado para perceber a importância da eficácia da competência gerencial, também com o controle de variáveis demográficas.

Nesse sentido, também por meio de um modelo, Igielski (2020) conduz um estudo utilizando um modelo de competência, objetivando identificar as competências e habilidades ótimas de gestores no gerenciamento de equipes. O interesse do autor estava em novas diretrizes para o modelo de competências Linha de Base de Competência Individual para Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio (*Individual*

Competence Baseline for Project, Program & Portfolio Management – IPMA), que divide as competências gerenciais em humanas, práticas e prospectivas, onde cada elemento de competência recebeu o conhecimento e as habilidades apropriados que um gerente deve ter. Foi constatado que a percepção das competências não é fundamentalmente diferente do modelo de competências apresentado.

A partir da perspectiva do gestor de produção, Salomão *et al.* (2021) abordam o desenvolvimento de competências gerenciais em uma multinacional que fabrica dispositivos de alta tecnologia médica (Valvmed). Baseado no modelo proposto por Paiva (2007), o referencial teórico inclui um conjunto de competências classificadas em: competência cognitiva; competência funcional e administrativa; competência comportamental e pessoal; competência ética e política; e metacompetências. Os autores admitem que este modelo tem potencial de aplicação independentemente do setor, uma vez que contempla dimensões importantes relacionadas à competência. O estudo revelou certa atuação da empresa no desenvolvimento do gestor, mas trata-se de um processo complexo.

Cardoso (2014) propôs verificar as relações entre variáveis demográficas (gênero, idade, escolaridade, experiência funcional e experiência gerencial) e a percepção de alunos/ex-alunos de pós-graduação (*stricto sensu* em administração) de uma universidade privada do Estado do Paraná, a respeito do constructo competências gerenciais. Ao final do artigo, o autor também propõe um modelo, mas para a mensuração do constructo competências gerenciais por meio de uma escala composta por sete competências e vinte e oito atributos. Neste estudo, é percebido que a variável gênero mais se correlaciona, o que significa que há diferenças entre as percepções de homens e mulheres quanto ao construto.

Apoiados na definição de Durand (1998) sobre competência individual como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), o estudo de Barreto, Leone e Angeloni (2015) busca definir o perfil de competência dos sucessores das empresas familiares de João Pessoa (PB) para o exercício da gestão. A dimensão Conhecimentos (indicador cognitivo) foi analisada por meio de dez variáveis, a dimensão Habilidades (indicador comportamental) por doze variáveis, e a dimensão Atitudes (indicador comportamental) por sete. De modo geral, constatou-se uma tendência à valorização das dimensões comportamentais em detrimento da dimensão conhecimento.

O perfil de liderança e as competências dos gestores de duas empresas de Mossoró/RN (Pizza e Sanduiche UUH no Ponto Ltda ME e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) - CET Ítalo Bologna) foi identificado por Cunha, Bezerra e Medeiros (2014). As competências gerenciais foram separadas em três indicadores baseados em Gramigna (2002) – cognitivo (conhecimentos), comportamental (habilidade) e comportamental (atitude). O resultado demonstrou perfis específicos para cada empresa, concordância entre os gestores sobre as competências que devem ser adotadas na função de líder e distinção do grau de importância.

Para além, é percebido que o modelo de Quinn *et al.* (2003) é utilizado com muita frequência neste recorte, principalmente com o objetivo de identificar as competências dos gestores e os papéis relacionados. Nesse sentido, a pesquisa de Oliveira e Silveira (2019) realizada com empreendedores de cargos gerenciais em sete startups de Belo Horizonte (MG) constata o predomínio dos papéis de diretor, facilitador, monitor e inovador do modelo de Quinn *et al.* (2003) e ausência dos papéis de negociador e de produtor.

Considerando que, segundo Oliveira e Silveira (2019), a existente lacuna entre as competências ideais (que o gestor deveria possuir) e reais (que o gestor considera que possui) precisa ser minimizada. É identificado que, relativo às competências reais, os papéis de mentor, monitor, inovador e diretor destacam-se, em detrimento dos papéis de negociador, produtor e coordenador. Nos que diz respeito a lacuna entre o ideal e real, os autores enfatizam os papéis de coordenador e facilitador.

Sob as próprias perspectivas dos gestores de empresas do setor de agronegócios da região norte do Rio Grande do Sul, Comin *et al.* (2017) buscou identificar as competências gerenciais necessárias na tomada de decisão. Por meio de um levantamento bibliográfico, os autores adaptaram o modelo de Quinn *et al.* (2003) e demais autores em dezenove variáveis enquadradas conforme categorização proposta pelo modelo. Utilizando-se da técnica de análise fatorial exploratória, a pesquisa resultou um framework que apresenta um modelo de competências gerenciais diferente do modelo inicial do estudo, contendo seis fatores separados por dimensões: 1) hierárquica, 2) Inovativa, 3) comportamental, 4) gerencial, 5) dinâmica e 6) comunicativa. Diante da pesquisa, uma nova escala estatística foi criada e disponibilizada para utilização em outras

investigações empíricas com o objetivo de mensurar as competências gerenciais, em diferentes contextos.

iv – Competências gerenciais no setor público

Neste recorte, apenas sete artigos - A1, A3, A4, A6, A13, A16 e A17 - abordam o tema sobre competências gerenciais voltadas ao setor público. Embora exista poucas publicações, estas ocorrem especificamente em órgãos públicos brasileiros e possuem algumas semelhanças em termos de modelo teórico.

Similar a esta pesquisa, Ribeiro *et al.* (2023), exploram o tema utilizando o modelo de Quinn *et al.* (2003), reconhecendo sua utilização em outras pesquisas de outros autores, pontuando sua aplicação enfatizando a eficácia do gestor. Por meio da captação da percepção das competências gerenciais de servidores municipais de cargos comissionados, com a lente do modelo teórico de Quinn *et al.* (2003), os autores identificam que o modelo de sistemas abertos, relativo ao papel inovador e negociador, bem como as respectivas competências, incidiram (ligeiramente) mais que os demais. Apesar disso, os autores compreendem que todo gestor, seja de uma empresa ou órgão público, deve possuir todas as competências gerenciais, ao constatar um equilíbrio em todos os modelos.

Relacionando os achados nesta RSL, Freitas e Odelius (2021) recorrem ao suporte teórico sobre a temática, destacando o modelo de Quinn (1988) e a Escala de Competências Gerenciais no Setor Público (ECGESP) de Freitas (2019). Objetivando identificar o relacionamento entre competências gerenciais e desenho de trabalho, partem da expressão das competências na percepção de servidores não-gestores do Supremo Tribunal de Justiça. Considerando as competências gerenciais como uma variável de nível individual que possibilita a percepção de outros indivíduos, recomendam e utilizam a avaliação dos subordinados, devido ao contato direto com os gestores. Além de constarem a existência da relação proposta, comprovam que sexo e variáveis funcionais (área de atuação, nível hierárquico, cargo etc.) inferem na percepção da expressão de competências gerenciais.

Neste estudo, Freitas e Odelius (2021) destacam o modelo de competência gerenciais de Quinn (1988) como referência, pois é utilizado em diversos estudos, mas compreendem que este modelo aplicado como instrumento de coleta, não apresenta itens

específicos para o setor público, dado os desafios da atuação gerencial neste âmbito. Para a viabilidade do estudo, defendem a Escala de Freitas (2019) – desenvolvida a partir de outros modelos e escalas testadas, inclusive de Quinn (1988) –, como um instrumento atual, abrangente, construído com rigor e aplicável a diversos servidores públicos. O instrumento, Escala de Freitas (2019), divide e agrupa as competências do gestor público em três fatores e pontuam itens (competências) relativos, conforme apresentado no Quadro 3.

A Escala de Competências Gerenciais no Setor Público de Freitas e Odélius (2022) também está presente nesta RSL. O artigo aborda especificamente sobre a validação do instrumento realizada por servidores de órgãos públicos diversos, incluindo os servidores do Supremo Tribunal de Justiça (STJ). As categorias da escala foram definidas de acordo com a literatura e, após submetida a validação, testes de validade e confiabilidade por meio análise fatorial foram realizados. Como resultado é apresentado uma escala com 29 itens, organizadas em três fatores citados anteriormente. Os autores recomendam a aplicação do instrumento em diferentes instituições públicas brasileiras, mas destacam que tanto a validade, quanto a confiabilidade depende do contexto.

Também buscando identificar as competências frequentes, Paes *et al.* (2019) analisa o panorama do cargo de secretariado executivo de uma Universidade Federal. A partir do segundo ciclo envolvendo uma reclassificação de competências identificadas através de chefias e servidores da universidade, foram identificadas competências transversais divididas em pessoais, administrativas e gerenciais em menor número. Neste estudo, os autores identificam principais competências e que há um predomínio de competências administrativa/técnicas em comparação com as competências gerenciais.

Ainda sobre isso, Cassundé, Barbosa e Souza (2017), com base na autoavaliação de gestores de unidades judiciárias do sertão pernambucano e baiano, buscaram identificar as competências gerenciais mais importantes neste campo específico de trabalho, o domínio desses gestores em relação às competências apresentadas e a existência de gap/lacuna. A partir da literatura, os autores definiram uma lista de competência gerenciais, as quais foram avaliadas por gestores. De modo geral, foram atribuídos altos escores para as competências. Em relação ao domínio, destacam-se as competências “iniciativa”, “comprometimento” e “responsabilidade social”. De acordo

com os autores, este estudo permite novos alinhamentos de arranjos das políticas de capacitação dos servidores.

Não obstante, a partir do ponto de vista dos gestores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), foi percebido na pesquisa de Salles e Villardi (2017) que as competências gerenciais “Gerir processos de trabalho, comunicando-os e proporcionando ambiente adequado”; “Planejar”; “Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade”; “Fomentar o uso sustentável dos recursos”; e “Gerir relações interpessoais” foram desenvolvidas pelos gestores ao longo da trajetória gerencial, mesmo que sem a participação em cursos de capacitação. O que revela, segundo os autores, a necessidade da capacitação, seja para o amadurecimento das competências identificadas ou para o desenvolvimento de competências não manifestadas.

Diferentemente dos demais artigos, a coleta de dados realizada por Azevedo *et al.* (2022) reuniu as competências gerenciais adquiridas por professores de graduação do Instituto Federal do Acre (IFAC) – Campus Rio Branco, pós pandemia do coronavírus. Utilizando o modelo teórico de Quinn *et al.* (2003) e diante da percepção destes servidores, a pesquisa voltou-se também para a importância e o nível de utilização das competências gerenciais. O perfil coordenador – modelo de processos internos – esteve mais presente, enquanto o perfil negociador esteve menos presente – modelo dos sistemas abertos, o desequilíbrio deste último papel, de acordo com os autores, é justificado por ser pouco explorados em uma instituição em que as atividades são dirigidas por leis. De modo geral, houve equalização dos demais perfis.

Esta revisão não possui o propósito de esgotar o tema, mas amplia a discussão por meio de uma nova perspectiva de análise. Tendo em vista o que foi abordado, é possível identificar que os autores conduzem suas pesquisas utilizando a competência gerencial como uma variável influente, e não exclusiva, em determinados contextos. Neste recorte há uma tendência de pesquisas sobre a temática que buscam identificar/diagnosticar as competências gerenciais, muitas vezes por meio da percepção dos indivíduos pesquisados. Também buscam desenvolver novos modelos teóricos, adaptar instrumentos e ferramentas disponíveis na literatura ou aplicar modelos existentes, como de Quinn *et al.* (2003), presente com muita frequência nestes estudos. Considerando o recorte, as bases de dados e os critérios de exclusão utilizados nesta RSL, é percebido poucas

publicações sobre competências gerenciais no setor público, de vinte e três artigos, apenas sete conduzem pesquisas sobre o tema neste âmbito.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Abordagem e método de pesquisa

Considerando o conteúdo e objetivo final deste estudo, o tipo desta pesquisa é descritiva e a abordagem de pesquisa é mista (quali-quantitativa), pois pretende apenas descrever características de um determinado fenômeno (Gil, 2008) – as competências gerenciais - e enfatizar a percepção dos indivíduos estudados (Martins, 2010) – diretores de serviços administrativos do NRA 10 e coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da URH, bem como captar a importância de determinadas competências.

Como a abordagem é mista, a questão de pesquisa pode ser respondida em complementariedade (Martins, 2010). Qualitativamente o delineamento do cenário institucional pesquisado complementa a visão dos indivíduos sobre as competências gerenciais, considerando o ambiente de pesquisa em que os gestores estão envolvidos; quantitativamente a importância das competências gerenciais poderá ser mensurada (Martins, 2010).

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, uma vez que pretende-se investigar, empiricamente, um determinado fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real (Yin, 2001) que, neste caso, 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.

Ainda sobre, caracteriza-se como um estudo de caso único, uma vez que será realizado apenas no núcleo 10 das Fatecs do Centro Paula Souza, o que possibilita obter maior aprofundamento do fenômeno investigado (Miguel, 2007). Como o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente (Yin, 2001), será baseado em múltiplas fontes de evidências - pesquisa documental, entrevista e questionário.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Como técnicas de coleta de dados utilizam-se (i) a pesquisa documental para investigação e conhecimento das estruturas organizacionais e processos de gestão de pessoas; (ii) a entrevista semi-estruturada online para compreender o cenário institucional da gestão de pessoas por competências nas Fatecs do NRA 10; e (iii) o questionário online com perguntas com respostas escalonadas e perguntas abertas para identificar o perfil dos

respondentes e as competências gerenciais importantes. Para obter uma sequência lógica, o Quadro 12 apresenta a vinculação das técnicas utilizadas para alcançar os objetivos específicos desta pesquisa.

Quadro 12 - Vinculação de técnicas de coleta de dados e objetivos da pesquisa

Objetivos Específicos da Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados
(a) investigar as principais publicações sobre competências gerenciais no setor público e modelos de competências gerenciais por meio de uma revisão sistemática da literatura.	Pesquisa documental
(b) apresentar o cenário institucional da gestão por competências das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10.	Pesquisa documental Entrevista semi-estruturada
(c) identificar o perfil sociodemográfico e profissional dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10.	Questionário
(d) analisar comparativamente as competências gerenciais adotadas na instituição com base na literatura.	Pesquisa documental Entrevista semi-estruturada Questionário

Fonte: elaboração própria.

Assim, utiliza-se a pesquisa documental, baseada em documentos como decretos e deliberações da instituição. Documentos estes que ainda não tinham recebido tratamento analítico, mas que possuem valor científico de acordo com os objetivos da pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013; Klein *et al.*, 2015). A partir dos documentos, é possível obter esclarecimento sobre a temática da pesquisa, bem como obter explicações sobre o contexto em que os diretores de serviços administrativos estão inseridos. O Quadro 13 indica os documentos utilizados e os tópicos analisados na pesquisa documental.

Quadro 13 - Documentos utilizados na pesquisa documental (continua)

Documento	Tópico Analisado
Decreto-Lei de 6/10/1969	O ano de criação do Centro Paula Souza
Decreto Nº 1.418, de 10/04/1973	A denominação do Centro Paula Souza
Decreto Nº 5.707, de 23/02/2006	A política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública
Decreto Nº 52.833, de 24/03/2008	Os órgãos do Sistema de Administração de Pessoal
Deliberação CEETEPS Nº 3, de 30/05/2008	A reorganização da Administração Central do Centro Paula Souza
Decreto Nº 58.385, de 13/09/2012	O regimento do Centro Paula Souza
Deliberação CEETEPS Nº 003, de 18/07/2013	O regimento das Escolas Técnicas
Deliberação CEETEPS Nº 008, de 10/07/2014	As atribuições e requisitos dos diretores de serviços administrativos
Deliberação CEETEPS Nº 31, de 27/09/2016	O regimento das Faculdades de Tecnologia

Quadro 13 - Documentos utilizados na pesquisa documental (conclusão)

Decreto Nº 9.991, de 28/08/2019	A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública
Deliberação CEETEPS Nº 62, de 22/10/2020	A evolução funcional - progressão - dos empregados públicos e servidores estatutários do Centro Paula Souza
Deliberação CEETEPS Nº 71, de 10/06/2021	A evolução funcional - promoção - dos empregados públicos e servidores estatutários do Centro Paula Souza

Fonte: elaboração própria.

Realizou-se a entrevista individual semi-estruturada, uma vez que possibilita captar a perspectiva do indivíduo e toda a complexidade (Martins, 2010), como também permite o detalhamento e aprofundamento de determinadas questões (Klein *et al.*, 2015). Sendo assim, entrevistou-se, por meio de um diálogo online, a coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da Unidade de Recursos Humanos (URH), envolvida no desenvolvimento de pessoas do CPS, ou seja, que coordena todos os núcleos da Fatec.

A entrevista com a coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da URH (apêndice A) foi realizada em ambiente virtual na plataforma *Microsoft Teams*, para obter informações a respeito da atual gestão de pessoas das unidades (das Fatecs) e administração central do CPS. A escolha da entrevistada foi motivada pelo fato de estar envolvida no Projeto Desenvolvimento de Pessoas, que possui reflexo no NRA 10. Neste projeto, ações relacionadas ao mapeamento de competências da instituição estão sendo elaboradas, tornando fundamental para compreender o cenário institucional da gestão por competências das Fatecs.

Aplicou-se também um questionário composto por perguntas abertas e por perguntas com respostas escalonadas, permitindo a tradução dos objetivos da pesquisa (Gil, 2008). Nas perguntas abertas, ao oferecer um espaço ao respondente, permite responder as perguntas livremente. Nas perguntas com respostas escalonadas, será possível captar a intensidade das respostas dos entrevistados (Prodanov; Freitas, 2013).

O questionário (apêndice B), aplicado a seis diretores de serviços administrativos das Fatecs do NRA 10, em ambiente virtual na plataforma *Google Forms*, possui o objetivo de identificar a importância das competências de Quinn *et al.* (2003) e do fator 03 (interesse público) da escala de Freitas e Odelius (2022) nas unidades. Considerando a população dos diretores do NRA 10 de 7 (sete), construiu-se uma amostra não probabilística aleatória de 6 (seis) pelas respostas voluntárias dos participantes, o que representa 86% da população investigada.

Ademais, o questionário foi construído em quatro seções:

- i. Seção: apresenta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
- ii. Seção: contém oito perguntas fechadas sobre o perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes e uma pergunta aberta para que o respondente cite o curso de graduação e/ou pós-graduação realizado;
- iii. Seção: possui perguntas fechadas para avaliação do grau de importância (de 01 a 05) de 28 competências gerenciais na perspectiva dos respondentes;
- iv. Seção: contém uma pergunta aberta para que o respondente mencione outras competências gerenciais que, em sua visão, também são indispensáveis.

Por meio de perguntas fechadas estruturadas em escala *Likert* busca-se conhecer o perfil dos respondentes e as competências dos diretores de serviços administrativos no NRA 10. E por meio das perguntas abertas, os diretores de serviços administrativos puderam apontar outras competências que julgam necessárias para no exercício do cargo.

As regiões do Estado de São Paulo possuem unidades (Escolas técnicas e Faculdades de tecnologia) do Centro Paula Souza e estão agrupadas em 12 (doze) Núcleos Regionais de Administração. Cada unidade reporta aos Coordenadores de Projetos de seu núcleo (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2019). Essa dinâmica de regionalização motivou a escolha, por conveniência, de um núcleo regional, o NRA 10, e os respectivos diretores de serviços administrativos das Fatecs pertencentes.

Conforme Quadro 14, o Núcleo Regional 10 - São José do Rio Preto e Central -, compreende as Faculdades de Tecnologia de Taquaritinga, São José do Rio Preto, Jales, Catanduva, São Carlos, Araraquara e Matão (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2019), totalizando sete instituições, 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.

Quadro 14 - Cidades do NRA 10

Núcleo Regional de Administração das Fatecs do NRA 10 – Região São José do Rio Preto e Central
FACULDADE
Taquaritinga
São José do Rio Preto
Jales
Catanduva
São Carlos
Araraquara
Matão

Fonte: adaptado de Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (2019).

Uma vez autorizada a coleta de dados pelos representantes/responsáveis das Fatecs do NRA 10 e Unidade de Recursos Humanos do CPS, por meio das cartas de autorização (apêndice C), a coleta de dados iniciou após a aprovação deste projeto e do seu instrumento de coleta de dados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, submetido e aprovado por meio do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 70235223.1.0000.5504.

O convite para participação da pesquisa foi realizado por e-mail, de forma individual, sendo apresentado o teor do conteúdo que será abordado no instrumento de coleta. Neste contato, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice D) apresentado esclarece ao pesquisado a confidencialidade das informações, o sigilo de sua participação, a garantia de anonimato, bem como os direitos e riscos envolvidos; e o Parecer emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSCar.

A entrevista semi-estruturada e o questionário seguiram as orientações para procedimentos em pesquisas com etapas em ambiente virtual estabelecidas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. E com a permissão do pesquisado, a entrevista foi gravada e a transcrição compartilhada com o participante. O questionário foi baixado e compartilhado, também, com os pesquisados. Posteriormente, o conteúdo será excluído da plataforma, ambiente compartilhado e/ou nuvem.

3.3 Estratégia de análise dos dados

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 com 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.

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.

Para analisar os dados da entrevista, foi utilizado análise de conteúdo, uma vez que possibilita trabalhar as significações (conteúdo) das mensagens (Klein *et al.*, 2015; Bardin, 2016). Por meio da etapa de tratamento dos dados, foi possível extrair informações que pudessem ilustrar o cenário institucional da gestão de pessoas. As mensagens foram associadas a documentos e informações encontradas na página oficial da instituição e os significados foram construídos.

Para analisar o questionário foi realizado a estatística descritiva, considerada “um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação” (Morais, 2005, p. 8). Os conjuntos dados serão apresentados através de quadros, contendo o cálculo de porcentagens, média, moda e desvio padrão.

Nesse sentido, os resultados da entrevista e do questionário, ao serem triangulados com a pesquisa documental, reforça a perspectiva das pessoas envolvidas (Martins, 2010), o que fornece maior confiabilidade à pesquisa; assim como o protocolo de estudo de caso (Yin, 2001) apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 - Protocolo de estudo de caso

Questão de pesquisa	Quais as competências gerenciais importantes aos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração (NRA) 10, no cumprimento de suas atribuições?
Objetivo	Realizar o mapeamento das competências gerenciais importantes para guiar o plano de desenvolvimento dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10.
Método	Estudo de caso único.
Abordagem	Mista (quali-quantitativa)
Conteúdo e objetivo final	Descritivo.
Constructos	Competências; Competências gerenciais; Setor público; Instituição de ensino superior.
Fontes de dados/evidências	Primários: indivíduos pesquisados (seis diretores de serviços administrativos e uma coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da URH do CPS). Secundários (já disponíveis): serão os periódicos das bases de dados <i>Spell</i> e <i>Web of Science</i> e documentos (decretos e deliberações da instituição).
Instrumentos de coleta de dados	Pesquisa documental, entrevista e questionário.
Estratégias de análise	Construção da explanação e análise integrada: triangulação dos dados coletados
Período de coleta de dados	Entrevista: 10 de março de 2023; Questionário: 03 de outubro de 2023 a 20 de fevereiro de 2024.
Validade do constructo	Múltiplas fontes de evidências para coleta de dados.

Fonte: elaboração própria.

3.4 Riscos envolvidos na execução da pesquisa

Por se tratar de uma pesquisa que envolve seres humanos, os riscos na execução são mínimos e de origem psicológica. A entrevista e o questionário podem causar cansaço, aborrecimento, apreensão, desconforto e constrangimento ao pesquisado ao responder às perguntas. Estes riscos também podem ser causados pela tomada de tempo do pesquisado ao responder ao questionário/entrevista. Para minimizar os riscos e desconfortos, será garantido o respeito aos valores (culturais, sociais e éticos) dos envolvidos, bem como assegurado a confidencialidade e privacidade, garantindo a não utilização das informações em prejuízo da instituição e dos pesquisados.

4. ESTUDO DE CASO

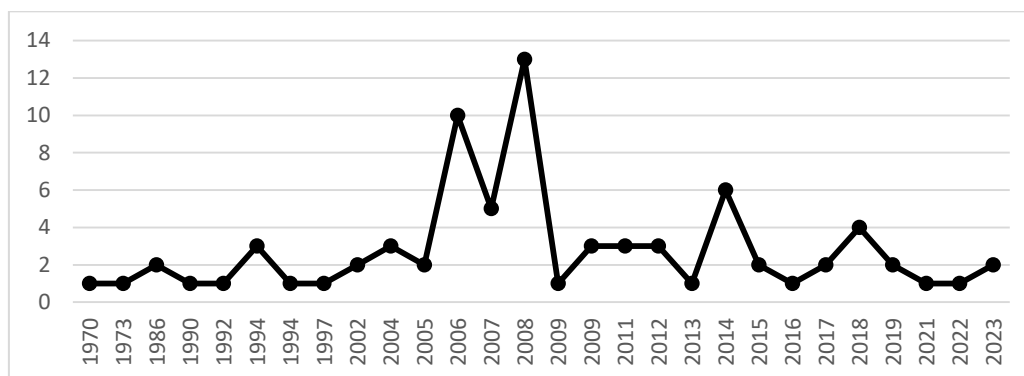
4.1 Caracterização do Núcleo Regional de Administração 10 das Faculdades de Tecnologia

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 (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2019).

As Etecs são Unidades de Ensino Técnico, Integrado, Médio e Especialização Técnica (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2013) e, até o primeiro semestre de 2023, haviam 228 Etecs espalhadas pelo Estado de São Paulo (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024b). Neste núcleo as Etecs estão concentradas nos seguintes municípios: Taquaritinga, Araraquara, Votuporanga, Catanduva, Jales, Monte Aprazível, Mirassol, São Carlos, São José do Rio Preto, Matão, Fernandópolis, Ibitinga, Novo Horizonte, Ibaté e Santa Fé do Sul (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2019).

Complementarmente, as Fatecs são Unidades de Ensino Superior de Graduação e Pós-Graduação (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2016) e, também até o primeiro semestre de 2023, haviam 77 Fatecs no Estado de São Paulo (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024b). Os municípios de Taquaritinga, São José do Rio Preto, Jales, Catanduva, São Carlos, Araraquara e Matão pertencem as Fatecs do NRA 10 (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2019).

A Figura 03 demonstra que a criação das unidades iniciou em 1970, permanecendo em crescimento. Dentre os anos, destaca-se 2008, pois houve a maior expansão.

Figura 3 - Evolução: criação das Fatecs

Fonte: Centro Estadual De Educação Profissional Paula Souza (2024c).

Assim, as Fatecs NR10, unidade de análise deste estudo de caso, são administradas pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” (CEETEPS) ou Centro Paula Souza (CPS), uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (Centro Estadual De Educação Profissional Paula Souza, 2024b). Também, através da Resolução SDE nº 60, de 30 de dezembro de 2021, é reconhecida como Instituto de Ciência e Tecnologia - ICT (Centro Estadual De Educação Profissional Paula Souza, 2024b).

A instituição administra as Unidades de Ensino (UEs), as quais estão espalhadas em 363 municípios do Estado de São Paulo, até o primeiro semestre de 2023 (Centro Estadual De Educação Profissional Paula Souza, 2024b). As UEs são unidades locais em que são implementadas as políticas educacionais do CEETEPS (São Paulo, 2012). Cada unidade possui sua constituição, organização e atribuição estabelecidas em Regimentos separados (São Paulo, 2012).

Por meio do Decreto-Lei de 06 de outubro de 1969, o intitulado Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo foi criado (São Paulo, 1969). Em 1973 foi rebatizado Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” (São Paulo, 1973), em homenagem ao professor Antônio Francisco de Paula Souza, educador que defendia a escola como um ambiente de formação de profissionais, para além de discussões acadêmicas (Centro Estadual De Educação Profissional Paula Souza, 2024b). A sede inaugurada em 2013 fica localizado na Rua dos Andradas, nº 140 – Santa Ifigênia, na capital do Estado de São Paulo (Centro Estadual De Educação Profissional Paula Souza, 2024b).

A autarquia tem a missão de “promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo”, para isso, oferece cursos presenciais, semipresenciais e online (ensino médio, técnico, integrado, especialização técnica, superior tecnológico, pós-graduação, atuação tecnológica e extensão) voltados aos setores produtivos, seja público ou privado (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024b). No total, há 216 cursos na Etecs e 91 cursos de graduação nas Fatecs (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024b).

Um de seus objetivos estratégicos do CPS é atender as demandas sociais e do mercado de trabalho (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2024b), logo incentiva e ministra cursos de especialidades “correspondentes às necessidades e características dos mercados de trabalho nacional e regional” (São Paulo, 1969). Logo, a constante criação de unidades é uma característica da autarquia e como a rede de ensino do Centro Paula Souza é extensa, 12 Núcleos Regionais de Administração foram implantados. Como critério, foi considerado a realidade de cada região do Estado. Esta organização da instituição demanda processos ágeis, sendo uma das propostas da regionalização (Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza, 2019).

4.2 Administração de Pessoal das Fatecs do NRA 10

Para alcançar o objetivo de apresentar o cenário institucional da gestão por competências das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração 10, tem-se que na estrutura básica do Centro Paula Souza, há a Unidade de Recursos Humanos (URH). Trata-se de uma a coordenadoria 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 Tecnológica Paula Souza, 2008).

Como órgão setorial, as atividades da URH estão discriminadas no Decreto nº 52.833, de 24/03/2008, envolvendo o planejamento e controle de recursos humanos, análises e estudos salariais, seleção e recrutamento de pessoal, desenvolvimento e capacitação de recursos humanos, promover a aplicação da legislação e propor medidas de aperfeiçoamento e, também, preparar atos designatórios (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2008).

De acordo com a Deliberação CEETEPS nº 3, de 30/05/2008, a URH é dividida em seis departamentos, que tratam de um assunto específico, e uma assistência técnica (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2008):

- (1) de administração de pessoal e contagem de tempo - DAPCT,
- (2) de gestão de folha de pagamento - DGFP,
- (3) de gestão de seleção de docentes e auxiliar docentes - DGSDAD,
- (4) de gestão estratégica e funcional - DGEF,
- (5) de gestão de normas e legislação - DGNL e
- (6) 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 (anexo I) (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024a) 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 Tecnológica Paula Souza, 2008).

A coordenadoria promove diversas ações envolvendo programas de capacitação, acolhimento e desenvolvimento de competências socioemocionais dos servidores das unidades de ensino (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024e), incluindo as Fatecs do NRA 10.

Os treinamentos técnicos perpassam os departamentos da URH e buscam a excelência no desenvolvimento das atividades relacionadas ao trabalho de recursos humanos desempenhadas pelas áreas administrativas das UEs (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024e). A preocupação com a promoção do bem-estar e qualidade de vida dos servidores também se trata de um papel da URH, a partir de ações recentes e que ainda estão sendo estruturadas, como a concessão de descontos em produtos e serviços exclusivos aos servidores da instituição (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024e).

Devido ao Decreto nº 52.833/2008, sobre como deve ser a administração de pessoas no Estado de São Paulo (São Paulo, 2008), houve o trabalho de adequar a

instituição ao máximo possível à legislação. Até o momento, a área de Desenvolvimento de Pessoas atua de maneira informal, uma vez que não existe na Deliberação CEETEPEPS 3, de 30/05/2008 (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2008). Arelado a isso, também estão aperfeiçoando a questão da qualidade de vida, dada a ligação com a área de desenvolvimento no decreto supracitado. Existem muitos planos que visam melhorias, modernizar a instituição. Na página da instituição (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024b), fica expresso o interesse em promover capacitações e atualizações dos servidores, para assegurar a qualidade e a eficiência da educação profissional, sendo uma das diretrizes estratégicas.

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, sendo: docentes e técnicos-administrativos, incluindo os gestores (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024d). 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 Tecnológica Paula Souza, 2024d).

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 caso da coordenadora de projetos entrevistada, que participa ativamente no projeto mencionado (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024d).

Uma vez definido os macroprocessos pela URH, nas Fatecs do NRA 10, as diretorias de serviço da área administrativa são responsáveis por conduzi-los em cada unidade, como: admissão, rescisão, seleção de docentes e auxiliares docentes, vida funcional do servidor e empregado público, folha de pagamento, contagem de tempo de serviço, incorporações, benefícios, estágios e saúde ocupacional (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024d). Diante da página da instituição e manuais disponibilizados, observa-se que as diretorias possuem demandas altas de trabalho, se concentrando em todo processo administrativo, uma vez que boa parte das orientações da URH são expressamente destinadas ao diretor de serviços administrativos (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024e).

A diretoria de serviços administrativos, de acordo com a Deliberação CEETEPS nº 31, de 27/09/2016 é um órgão que a Direção da Faculdade, sendo responsável pela coordenação, orientação e controle do desenvolvimento das atividades administrativas (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2016).

Os diretores de serviços administrativos são indicados para admissão pelo diretor da Fatec e correspondem a classe dos empregos públicos em confiança do CPS (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2016, 2020). Para que seja indicado, o indivíduo deve possuir diploma de nível superior e experiência profissional comprovada de, no mínimo, dois anos na área (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2014). A Deliberação CEETEPS nº 008, de 10/07/2014, apresenta detalhadamente a descrição da função:

- a) dirigir, coordenar, orientar e controlar o desenvolvimento das atividades da área de atuação;
- b) identificar as necessidades do órgão, nos aspectos atinentes à área de atuação, propondo as políticas de ação, decidindo sobre normas, diretrizes e procedimentos a serem adotados;
- c) participar da elaboração das políticas a serem adotadas pelo órgão, referente a área em que atua, baseando-se nos informes e conclusões levantadas, e em sua experiência, a fim de contribuir para definição de objetivos gerais e específicos para articulação com as demais áreas da Instituição;
- d) elaborar o plano de atividades da área de atuação, baseando-se nos objetivos a serem alcançados e na disponibilidade de recursos humanos e materiais, para definir prioridades, sistemas e rotinas;
- e) emitir pareceres ou informações sobre assuntos pertinentes a área de atuação, colaborando no processo de tomada de decisão;
- f) organizar os trabalhos na sua área de atuação, baseando-se nas diretrizes da política geral, para assegurar o fluxo normal dos mesmos, o resultado previsto e a homogeneidade de administração na Unidade;
- g) manter informada o seu superior imediato sobre o desenvolvimento dos trabalhos e resultados alcançados, para possibilitar a avaliação das políticas aplicadas;
- h) manter intercâmbio com outros órgãos, visando obter subsídios para desenvolvimento da área de atuação;
- i) promover o desenvolvimento profissional dos recursos humanos da sua área de atuação;
- j) desempenhar outras atividades correlatas e afins (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2014).

Cabe destacar que, a administração de cada Fatec é formada por órgãos: I. Congregação, II. Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE (facultativamente), III. Diretoria, IV. Departamentos ou Coordenadorias de Cursos, V. Núcleos Docentes Estruturantes - NDEs e VI. Comissão Própria de Avaliação – CPA. A diretoria é um órgão executivo composto pelo Diretor, Vice-Diretor (quando houver), Diretoria de Serviços Acadêmicos e Diretoria de Serviços Administrativos (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2016).

4.2.1 Gestão de pessoas por competências nas Fatecs do NRA 10

Considerando que as ações da URH refletem no CPS como um todo, incluindo o NRA 10, o mapeamento de competências em desenvolvimento não será diferente. Conforme relato da coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da URH, o tema iniciou há muito tempo na instituição, especificadamente em 2019, diante da sugestão da vice-diretora superintendente do CPS à URH, com um projeto de trabalhar gestão de pessoas por competências, elaborando um dicionário de competências.

A partir da entrevista, é possível notar que o processo de desenvolvimento do mapeamento de competências dos gestores foi descontinuado algumas vezes até avançarem com o envolvimento de apenas docentes e servidores técnicos-administrativos do CPS. De exemplo, é relatada a ideia de envolver empresas como forma de auxílio, mas notaram que estas possuem um modelo de competências muito engessado e, devido as circunstâncias, custoso.

De acordo com a coordenadora de projetos de Desenvolvimento de Pessoas da URH, por estar no planejamento estratégico do CPS, este projeto é vislumbrado com bastante importância, dado que trata do que a instituição está projetando para os próximos anos. Identificar as competências está associado a um sucesso futuro e a tornar o processo mais assertivo e econômico, seja de tempo ou recurso. Sem este mapeamento, a coordenadora de projetos compreende que as atividades se tornam mais “artesanal” e com muito “achismo”.

Como aponta Lira e Cavalcante (2021), 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, a proposta de alteração da Deliberação CEETEPS nº 3, de 30/05/2008 (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2008), citada algumas vezes, bem como a transição do governo.

Quanto ao produto do mapeamento, tem-se, por ora, a informação de que o dicionário de competências está em processo de revisão final e, inicialmente haverá apenas conceitos gerais. Conforme relato e página da instituição (Centro Estadual de

Educação Tecnológica Paula Souza, 2024d), uma nova fase pretende mapear os empregos públicos do CPS, bem como as atividades e áreas de atuação da Administração Central e 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.

4.2.2 Avaliação de desempenho baseada em competências

Embora o Dicionário de Competências ainda não tenha sido disponibilizado, foi possível identificar que algumas competências foram introduzidas na avaliação de desempenho, conforme Deliberação CEETEPS nº 62 de 22/10/2020 (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020). Avaliação esta utilizada em todo CPS, inclusive, nas Fatecs do NRA10. Neste processo, o diretor de serviços administrativos possui um papel importante, uma vez que deve compor a Comissão Local de Avaliação (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020) em cada Fatec.

A avaliação de desempenho é utilizada no processo de Evolução Funcional: Progressão e Promoção. A evolução é aplicada apenas para os empregados públicos permanentes e aos servidores públicos estatutários ocupantes de função efetiva na instituição. A Progressão consiste na passagem de um grau (letra A até P) para o outro superior dentro na mesma referência (I, II e III), enquanto a Promoção é a passagem de uma referência para a outra superior no mesmo grau (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020, 2021).

Para que o empregado/servidor público se submeta a Progressão, deverá cumprir dois anos de efetivo exercício no mesmo grau (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020); para a Promoção, são seis anos na mesma referência (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2021). Ao cumprir os critérios, o empregado/servidor recebe um benefício financeiro (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020, 2021).

As competências são utilizadas como critério de avaliação de desempenho – consideradas necessárias para o pleno desenvolvimento das atividades realizadas –, juntamente às atualizações profissionais – no sentido de aprimorar os conhecimentos de sua área de atuação –, apenas no processo de evolução funcional – progressão (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020). No caso dos diretores de serviços administrativos, por exercerem emprego público em confiança definido pela instituição

como “ocupantes das classes correspondentes às de comando*¹”, participam apenas aqueles que estejam afastados do emprego público permanente/função efetiva (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020), a qual se enquadra todos os diretores de serviços do NRA10.

As competências as quais os diretores de serviços administrativos são avaliados são pertencentes as classes correspondentes às de “comando”. Conforme anexo II, considera quatro (4) competências, dezessete (17) definições e quarenta e cinco (45) descritores comportamentais. Na avaliação os seguintes instrumentos e respectivos pesos são utilizados: a avaliação do superior imediato (45%), a autoavaliação (15%), atualização profissional (30%) e, quando for o caso, avaliação do cliente interno (10%) ou avaliação da equipe de trabalho (10%). Para cada item será atribuída uma nota final, em uma escala de 0 (zero) a 100 (cem) (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020).

Para cada descritor deve ser atribuído o número de 01 a 06, que corresponde aos seguintes critérios de enquadramento:

I) Atende abaixo das expectativas de desempenho. Há poucas evidências de atendimento ao descritor avaliado. Não demonstra interesse para melhorar a competência avaliada; II) As evidências de atendimento ao descritor ainda são insuficientes, porém apresenta algum interesse para melhorar a competência avaliada; III) As evidências de atendimento ao descritor avaliado, ora apresentam-se conforme o esperado, ora deixam a desejar. Apresenta empenho para desenvolver-se na competência avaliada; IV) As evidências de atendimento ao descritor avaliado revelam alcance próximo das expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho; V) Faz normalmente o que se espera. As evidências de atendimento ao descritor avaliado geralmente revelam alcance das expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho; VI) Demonstra resultado desempenho plenamente satisfatório. Faz sempre o que se espera. As evidências são claras e objetivas, confirmando o atendimento pleno às expectativas (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020, p. 23).

Quanto a atualização profissional, os diretores de serviços administrativos são avaliados conforme anexo III, no que diz respeito a formação e atividades diversas, identificadas por sete itens com a respectiva “pontuação/ocorrências”, devendo atingir 20 pontos (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020).

Vale ressaltar que estas competências, diante da configuração particular da instituição, não são atribuídas apenas aos diretores de serviços administrativos, mas a todos os empregados/servidores públicos que atuam como gestores, seja docente que desempenha a função de coordenador ou chefe de departamento, diretor de Fatec,

¹ Esta denominação é da instituição pesquisada.

coordenador técnico e até mesmo diretor superintendente. Cada um exercendo uma função diferente e lidando com situações próprias de sua área de atuação.

4.3 As Competências Gerenciais nas Fatecs do NRA 10

Diante do cenário apontado, esta pesquisa apresenta o mapeamento das competências gerenciais importantes aos diretores de serviços administrativo, a princípio, do Núcleo Regional 10, de acordo com a literatura. Com uma amostra composta por seis respondentes de sete pessoas, a taxa de resposta foi de 86 %.

O Quadro 16 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 a raça/cor, identifica-se que, em maiorias 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.

Quadro 16 - 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.

O Quadro 17 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 dele um mestrado em administração em andamento.

Quadro 17 - 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, no Quadro 17, observa-se que todos os diretores estão há 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. O Quadro 17 demonstra que metade atua a mais de 10 anos no departamento, enquanto 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 do NRA 10, observa-se que não só cumprem com o requisito para a função, como buscaram se aperfeiçoar na área ao realizar especialização em áreas de gestão (gestão pública, gestão de pessoas, gestão empresarial etc.). Embora a diretoria administrativa possua muitas atividades e demandas, a maioria dos respondentes permanece atuando na área há anos.

Pelo tempo de serviço destes respondentes também se nota certa estabilidade do emprego na instituição.

Aos diretores de serviços administrativos respondentes do NRA 10 foi aplicado um questionário (apêndice B) contendo uma escala numérica de 1 a 5, com o objetivo de identificar a importância de competências propostas, baseadas nas competências do modelo teórico de Quinn *et al.* (2003) e do fator 03 (interesse público) da escala de Freitas e Odelius (2022). Os resultados são apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 - Grau de importância das competências gerenciais pelos respondentes

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 Odelius (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 Quadro 18, 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.

5. DISCUSSÃO DO CASO

Para a discussão integrada dos resultados deste estudo de caso, são apresentadas duas análises:

- (i) A partir das competências utilizadas atualmente na avaliação de desempenho no NRA 10 – anexo II - (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020), propõe-se uma associação com as competências gerenciais dos modelos teóricos de Quinn *et al.* (2003) e da Escala de Competências Gerenciais do Setor Público de Freitas e Odélius (2022), conforme Quadro 19;
- (ii) Diante das competências gerenciais dos modelos teóricos de Quinn *et al.* (2003) e do fator 03 (interesse público) da escala de Freitas e Odélius (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 Quadro 20.

O Quadro 19 apresenta as competências utilizadas atualmente na avaliação de desempenho no NRA 10 na coluna 1, as definições das competências na coluna 2 e o respectivo descritor na coluna 3. Esta denominação é utilizada pela instituição, como consta na Deliberação CEETEPS Nº 62, de 22/10/2020. As duas últimas colunas apresentam a associação realizada entre as competências gerenciais dos modelos teóricos de Quinn *et al.* (2003) e Freitas e Odélius (2022).

Quadro 19 - Associação entre as competências dos modelos (continua)

Modelo utilizado na pela instituição na avaliação de desempenho		Associação aos modelos teóricos		
Competência	Definição das Competências	Descritor		
			Quinn <i>et al.</i> (2003)	
			Freitas e Odellius (2022)	
Capacidade de Gestão	Capacidade de Mobilização	Mobiliza, envolve e estabelece compromisso com seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.	Negociação de acordos e compromissos	-
		Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.	-	-
		Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da instituição.	Gerenciamento multidisciplinar/ Negociação de acordos e compromissos	Atuação em redes organizacionais
	Delegação/Feedback	Delega tarefas e compartilha decisões.	Desenvolvimento dos empregados	Delegação e gestão participativa
		Exerce o feedback, praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.	Desenvolvimento dos empregados	Feedback
	Monitoramento	Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza.	Comunicação eficaz	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese
		Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos.	Comunicação eficaz/ Monitoramento do desempenho individual	Gestão do desempenho/ Comunicação
		Mantém a equipe a par dos problemas que possam afetar os processos da área e de suas competências, estimulando a atitude propositiva em busca de solução.	Constituição de equipes/ Comunicação eficaz	Comunicação/ Atuação em redes organizacionais
	Visão Estratégica	Desenvolve estratégias e viabiliza sua aplicação.	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Visão estratégica
		Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Visão estratégica
Procura conhecer a estrutura e funcionamento da instituição e os principais serviços por ela oferecidos.		-	-	

Quadro 19 - Associação entre as competências dos modelos (continua)

Preparo e Qualificação	Visão Estratégica	Compreende seu papel nos processos da instituição e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos.	Compreensão de si próprio e dos outros	-
		Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.	Compreensão de si próprio e dos outros	-
		Compromete-se com os valores e princípios da instituição.	-	Orientação para ética e integridade no trabalho
	Desenvolvimento Profissional	Auxilia os colaboradores no desenvolvimento dos seus potenciais.	Desenvolvimento dos empregados	Desenvolvimento da equipe
		Gera um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais.	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	Orientação para resultados
	Tratamento de Conflitos	Trata conflitos com imparcialidade, dando espaço para manifestação dos envolvidos.	Gerenciamento de conflitos	Gestão de conflitos
	Capacidade de Orientação	Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos.	Gerenciamento do tempo e do estresse/ Gerenciamento de conflitos	Gestão de conflitos
		Recebe bem críticas e as trata adequadamente.	-	-
		Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe.	Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	Distribuição de atividades
		Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.	Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	Gestão do desempenho
		Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da instituição e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.	-	Orientação para legalidade
		Planejamento	Estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.	Planejamento e organização/ Planejamento do trabalho
Comunicação	Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara, objetiva, certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas.	Comunicação eficaz/ Apresentação de ideias	Apresentação de ideias/ Comunicação	

Quadro 19 - Associação entre as competências dos modelos (continua)

	Comunicação	Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.	Comunicação eficaz	Comunicação
	Geração de Conhecimento	Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a instituição.	-	-
	Autodesenvolvimento	Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.	-	-
Capacidade de Trabalho em Equipe	Relacionamento Interpessoal	Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas.	-	Atuação em redes organizacionais
		Atende as solicitações e demandas, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando repostas aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.	Produtividade do trabalho	-
		Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação.	-	Relacionamento interpessoal/ Orientação para a diversidade e inclusão
		Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc.).	-	-
	Cooperação	Compartilha ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas.	Uso de um processo decisório participativo/ Apresentação de ideias	Apresentação de ideias/ Orientação para transparência
		Põe-se à disposição, espontaneamente, para auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.	-	-
		Identifica e compreende as necessidades dos departamentos e suas expectativas.	-	-
		Busca alternativas para atender as partes interessadas, sempre observando as legislações e procedimentos pertinentes.	-	Orientação para legalidade
	Motivação	Demonstra capacidade de motivar suas colegas e colaboradores.	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	Liderança e gestão de equipes
		Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.	Convívio com a mudanças/ Gerenciamento da mudança	Gestão da mudança

Quadro 19 - Associação entre as competências dos modelos (conclusão)

Compromisso com Resultados	Orientação para Eficiência e Eficácia	Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade e nos prazos estipulados.	Produtividade do trabalho	Gerenciamento do tempo/ Orientação para a qualidade
		Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da instituição, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material.	-	Orientação para a qualidade
	Foco em Objetivos e Metas	Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, visando o atingimento das metas.	Estabelecimento de metas e objetivos	
		Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração e custos, prazos, custos e qualidade.	-	-
	Capacidade Analítica	Faz apreciações minuciosas, com discernimento e critério, reconhecendo as variáveis envolvidas.	Análise com pensamento crítico	-
		Elabora soluções e toma decisões considerando os riscos inerentes.	-	-
Identifica causas de problemas inexistentes e potenciais para ação preventiva.		-	-	
	Propõe ideias e soluções inovadoras, administrando possíveis dificuldades para sua implantação.	Pensamento criativo/ Apresentação de ideias	Apresentação de ideias	

Fonte: elaboração própria.

Para analisar as competências gerenciais da NRA10 a luz dos modelos teóricos, no Quadro 19, observa-se que foi possível associar competências gerenciais do modelo teórico de Quinn *et al.* (2003) e escala de Freitas e Odelius (2022) para todas as competências utilizadas atualmente na avaliação de desempenho no NRA 10, isto é, para as competências “Capacidade de Gestão”, “Preparo e Qualificação”, “Capacidade de Trabalho em Equipe” e “Compromisso com Resultados”.

O mesmo não pode ser observado para todos os descritores. Para a competência “Capacidade de Gestão” não foi possível associar competências para dois descritores: busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas e; procura conhecer a estrutura e funcionamento da instituição e os principais serviços por ela oferecidos.

Para a competência “Preparo e Qualificação” não foi possível associar competências para três descritores: recebe bem críticas e as trata adequadamente; busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a instituição e; procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

Para a competência “Capacidade de Trabalho em Equipe”, três descritores não foram associados: demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc.); põe-se à disposição, espontaneamente, para auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades e; identifica e compreende as necessidades dos departamentos e suas expectativas.

Por fim, não foi possível associar os seguintes descritores da competência “Compromisso com Resultados”: esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração e custos, prazos, custos e qualidade; elabora soluções e toma decisões considerando os riscos inerentes e; identifica causas de problemas inexistentes e potenciais para ação preventiva.

Quanto às competências do modelo teórico de Quinn *et al.* (2003), verifica-se que as competências gerenciais “Gerenciamento de projetos” e “Constituição e manutenção de uma base de poder” não puderam ser associadas as competências presentes no quadro de competências utilizado na avaliação de desempenho do NRA 10. Quanto a Escala de Competências Gerenciais do Setor Público de Freitas e Odelius (2022), as competências

“Gestão de Projetos”, “Tomada de decisão”, “Condução de reuniões”, “Captação de recursos”, “Processo decisório participativo”, “Habilidade política” e “Orientação para a imagem institucional” não puderam ser associadas.

Isto posto, percebe-se a ausência de competências dos modelos teóricos no quadro de avaliação de desempenho no NRA 10. Ainda, a partir da associação nota-se que há descritores remetendo a mais de uma competência dos modelos teóricos, ou seja, há mais de um comportamento esperado para a competência avaliada. Esta disposição pode gerar dificuldade no momento da avaliação de desempenho, devido à falta de clareza. Dada a constatação, compreende-se a necessidade de adequação do quadro de competências utilizado pelo NRA 10, deixando-o mais claro. A clareza poderá evitar problemas na avaliação e maior compreensão por parte do gestor, sobre o que será esperado e medido de fato.

Sendo assim, para complementar a análise, o Quadro 20 reúne os modelos teóricos de Quinn *et al.* (2003) e o fator 03 (interesse público) da Escala de Competências Gerenciais do Setor Público de Freitas e Odellius (2022), a importância atribuída as competências destes modelos na perspectiva dos diretores de serviços administrativos do NRA 10, bem como as novas competências sugeridas por estes e, também, a associação entre os modelos teóricos e as competências utilizadas pelo do NRA 10 na avaliação de desempenho.

Quadro 20 - Análise comparativa das competências gerenciais no NRA 10 (N=6)

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

Fonte: elaboração própria.

Observa-se, diante do Quadro 20, que as competências gerenciais do modelo de Quinn *et al.* (2003) e do fator de interesse público de Freitas e Odélius (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.

Quando comparado o resultado da RSL com o resultado do questionário, percebe-se que o papel de gerente de Quinn *et al.* (2003) mais presente nos estudos publicados pertence ao modelo de gestão das relações humanas, enquanto as competências com maior média pertencem aos modelos de metas racionais e das relações humanas. Com base no quadro de valores competitivos de Quinn *et al.* (2023) – Figura 2 –, 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 (Quinn *et al.*, 2023).

Dito isso, considerando os papéis desempenhados pelos gerentes (Quinn *et al.*, 2023), a pesquisa também demonstra que no NRA 10, ser um diretor decisivo e um produtor pragmático é tão importante quanto ser um mentor empático e um facilitador centrado em processos. 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 e a “prevalência temporária” apontada por Freitas e Odélius (2021), dado que um ou outro será requerido a depender do momento, sendo algo intrínseco da atuação do gestor.

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.

Diante dos resultados, este estudo não só valida o modelo do Quinn *et al.* (2023) e o fator O3 de interesse público de Freitas e Odélius (2022), podendo ser aplicado na instituição, mas também demonstra mais uma vez que a competência é contextual. E neste estudo o contexto é tão específico que identificou novas competências necessárias para a atuação dos gestores. Devido às particularidades da instituição, os modelos são aplicáveis, mas precisam ser adaptados ao contexto.

Tendo em vista a análise realizada, a gestão de pessoas por competências, por ser uma forma eficiente de aprimorar o serviço público, possui benefícios ao serem incorporadas nas instituições públicas (Araújo Júnior; Martins, 2014; Montezano; Petry, 2020; Pereira; Silva, 2011). Embora exista desafios na implementação, uma vez que o processo envolve a transposição de padrões de empresas privadas e uma adequação às particularidades do setor público (Montezano *et al.*, 2019), 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; Figueroa, 2020).

As competências gerenciais, quando aplicadas, geram melhores resultados para a organização (Freitas; Odélius, 2018). Isso demonstra que os estudos de mapeamento, por exemplo, também 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).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou o mapeamento das competências gerenciais importantes para guiar o plano de desenvolvimento dos diretores de serviços administrativos no Núcleo Regional de Administração 10 das Faculdades de Tecnologia. Também propôs aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público a partir das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), conduzindo uma revisão sistemática da literatura a partir de uma busca de publicações disponíveis na base de dados *Web of Science* e *Spell*.

Considerando que 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), os modelos teóricos de competências são ótimas ferramentas (Bellini *et al.*, 2021).

Diante de uma diversidade de categorizações (Paz; Odelius, 2021), esta pesquisa utiliza o modelo de Quinn *et al.* (2003), sendo referência em diversos estudos; e o fator 03 - interesse público - da Escala de Competências Gerenciais no Setor Público de Freitas e Odelius (2022), que possui itens específicos para o setor público (Freitas; Odelius, 2021).

A partir da RSL, foi possível identificar pesquisas utilizando a competência gerencial como uma variável influente, e não exclusiva, em determinados contextos; uma tendência de pesquisas sobre a temática que buscam identificar/diagnosticar as competências gerenciais; pesquisas que buscam desenvolver novos modelos teóricos ou aplicar modelos existentes, como de Quinn *et al.* (2003); e um número reduzido de publicações sobre competências gerenciais no setor público.

Quanto as competências de Quinn *et al.* (2003), a competência mais citada é Constituição de equipes (19), em seguida, Comunicação eficaz (17), enquanto as competências Gerenciamento multidisciplinar (07), Uso de um processo decisório participativo (07), Desenvolvimento dos empregados (07) e Apresentação de ideais (07) são menos citadas. Embora haja competências mais ou menos citadas, os resultados do questionário apontam que, na perspectiva dos diretores de serviços administrativos do NRA 10, todas as competências dos modelos teóricos são importantes.

Como os diretores de serviços administrativos respondentes do NRA 10 atribuíram alto grau de importância para todas as competências, uma vez que não foi

assinhalada discordância para nenhuma competência, é possível observar uma complementaridade entre o modelo de Quinn *et al.* (2003) e o fator 03 de Freitas e Odélius (2022).

As competências gerenciais com a maior média pertencem aos modelos de metas racionais e das relações humanas de Quinn *et al.* (2003). Apesar dos modelos possuírem perspectivas diferentes (Quinn *et al.*, 2003), a depender da situação, um dos modelos será requerido pelos diretores (Freitas; Odélius, 2021), o que também caracteriza a dinâmica particular da atuação dos gestores no NRA 10.

De maneira integrada, a partir da discussão dos resultados no estudo de caso do NRA 10 das Fatecs, foi possível identificar que o mapeamento de competências vem sendo construído com muita dificuldade. A ideia iniciou em 2019, mas o Dicionário de Competências idealizado ainda não finalizado. Ainda que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tenha sido regulamentada pelo Decreto Federal nº 9.991/2019, instituindo o uso de competências no contexto público (Brasil, 2019), a literatura aponta que, no que diz respeito a área de gestão de pessoas, a atuação gerencial e o gerenciamento de competências no setor público possuem dificuldades e particularidades (Lira; Cavalcante, 2021; Montezano *et al.*, 2019; Guimarães, 2000).

Mesmo o Centro Paula Souza esteja seguindo o curso e incorporando o mapeamento no planejamento estratégico, nota-se que a preocupação em se adequar a legislação impulsionou as mudanças na área de gestão de pessoas, refletindo nas unidades de ensino, como é o caso do NRA 10. No entanto, este processo tornou-se moroso.

O mapeamento de competências é conduzido por um projeto que não está incorporado aos departamentos da Unidade de Recursos Humanos, como visualizado na Deliberação CEETEPS nº 3, de 30/05/2008 (Centro Estadual De Educação Profissional Paula Souza, 2008) e identificado no organograma da URH (anexo I).

Conseqüentemente, os desafios do mapeamento estão acompanhados de questões anteriormente não finalizadas, como a alteração da deliberação mencionada, que dispõe sobre reorganização da administração do CPS. Isto também resulta em um processo de mapeamento mais informal. A reorganização da administração deveria preceder o mapeamento. Isto poderia para reduzir a resistência estabelecida pelos gestores antigos da autarquia.

Outra relação é a importância atribuída as competências do modelo de metas racionais e o perfil dos diretores de serviços administrativos. São gestores que estão há muito tempo na instituição e, inclusive, na mesma função. Possuem bastante

conhecimento sobre a instituição, os procedimentos, a legislação e como as atividades devem ser executadas. O perfil do gestor também pode justificar as barreiras enfrentadas para prosseguir com o mapeamento de competências, no que diz respeito a resistência.

Essa dificuldade na transição dos modelos de gestão de pessoas pelo modelo por competências no setor público é relatada por Lira e Cavalcante (2021), ao identificarem lacunas entre o disposto na legislação e a prática/vivência profissional. Um mapeamento de competências está em desenvolvimento na instituição, no entanto não há um departamento legalmente institucionalizado. As ações dos gestores públicos são pautadas na legislação e não contemplar um departamento com este propósito resulta em consequências desafiadoras.

Ainda que a instituição não tenha disponibilizado o mapa das competências, algumas competências foram introduzidas na avaliação de desempenho dos diretores de serviços administrativos, conforme Deliberação CEETEPS nº 62 de 22/10/2020 (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020), o que resultando em uma configuração particular do quadro de competências, nomeadas de competências “das classes correspondentes às de comando” (anexo IV). O quadro concentra em descritores como critério de avaliação em detrimento das competências. Este arranjo pode estar relacionado ao fato de a instituição ainda estar trabalhando no mapeamento.

Quando associado às competências gerenciais dos modelos teóricos ao quadro de competências utilizado na avaliação de desempenho do NRA 10, percebe-se a ausência de algumas competências da literatura. Os descritos também remetem a mais de uma competência. Logo, compreende-se a necessidade de adequação e clareza do quadro de competências utilizado pelo NRA 10.

Diante da pesquisa, acredita-se que a incorporação do modelo de Quinn *et al.* (2003) e do Fator 03 (interesse público) da Escala de Competências Gerenciais no Setor Público de Freitas e Odelius (2022) com as competências gerenciais sugeridas à avaliação de desempenho dos diretores de serviços administrativos possa ser vantajoso. Dado que os respondentes vivenciam a execução de todos processos administrativos e reconhecem as competências necessárias no cumprimento de suas atribuições.

Por fim, este estudo contribui para o mapeamento das competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Fatecs; assim, espera-se que esta 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. Compreende-se, também, que qualquer implementação de modelos de gestão de pessoas

por competências deve estar acompanhada da conscientização de todos os servidores sobre suas vantagens e consequências.

Como limitação da pesquisa, 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. Também que o estudo sobre as competências gerenciais seja realizado também pela ótica dos subordinados 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. Também, pesquisas em instituições de âmbito estadual e municipal, para ampliar a temática aos demais níveis da federação e, assim, obter novos direcionamentos.

REFERÊNCIAS

- ALMUTAIRI, H.; BAHARI, G. A multisite survey of managerial competence and organizational commitment among nurses working at public hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 179-186, jan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13453>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.13453>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39905/gestao-por-competencias-na-administracao-publica--uma-analise-bibliometrica-a-partir-do-decreto-lei-5-707-2006/i/pt-br>. Acesso em: 03 out. 2022.
- ARAÚJO, C.; PEDRON, C. D. The importance of soft skills and IT project managers' personality type. *International Journal of Professional Business Review*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40-59, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47847/a-importancia-dos-soft-skills-e-o-tipo-de-personalidade-dos-gerentes-de-projetos-de-ti/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- AZEVEDO, R. P.; OLIVEIRA, D. A.; GONÇALVES, M. P. Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes. *Journal of Perspectives in Management*, [s. l.] v. 6, n. 2022, p. 55-70, 2022. DOI: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2022.256546>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70693/estudos-sobre-competencia-gerencial-desenvolvida-pelos-professores-do-instituto-federal-do-acre-durante-a-pandemia-de-covid-19-na-percepcao-dos-docentes/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto, São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016. 279 p.
- BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Joaçaba, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.18593/race.v15i1.9128>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40407/competencias-gerenciais-requeridas-em-empresas-familiares--o-olhar-de-sucessores/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- BELLINI, D. *et al.* A metamodel for competence assessment: Co.S.M.O.© competences software management for organizations. *European Journal of Training and Development*, [s. l.], v. 45, n. 6/7, p. 603-616, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2018-0034>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-04-2018-0034/full/html>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- BISPO, A. C. K. A.; UBEDA, C. L.; MONTEZANO, L. Chamada Especial Competências e Aprendizagem nas Organizações. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*. Edição Especial: Competências e Aprendizagem nas Organizações: estudos recentes e agenda de pesquisa, [s. l.], v. 13, n.5, p. i-vii, 2023.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/379738153_Chamada_Especial_Competencias_e_Aprendizagem_nas_Organizacoes. Acesso em: 09 mai. 2024.

BRANDÃO, H. P. *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, DF: Presidência da República, [2006]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 03 out. 2022.

BRASIL. *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, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 03 out. 2022.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38445/perfil-de-competencias-gerenciais-no-ensino-superior-tecnologico/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

CARDOSO, A. L. J. Questão de gênero: A percepção de alunos e ex-alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 18-34, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40328/questao-de-genero--a-percepcao-de-alunos-e-ex-alunos-de-pos-graduacao-stricto-sensu-em-administracao-sobre-competencias-gerenciais/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. As Competências Gerenciais e o Judiciário: Um Estudo de Caso no Sertão Pernambucano e Baiano. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 4-22, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n2p4>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48209/as-competencias-gerenciais-e-o-judiciario--um-estudo-de-caso-no-sertao-pernambucano-e-baiano/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por Competências: Uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52395/gestao-por-competencias--uma-avaliacao-das-praticas-de-gestao-de-pessoas-em-uma-instituicao-publica-de-ciencia-e-tecnologia-em-saude/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

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.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA.
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.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA.
Deliberação CEETEPS Nº 003, de 18-7-2013. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. Poder Executivo I, São Paulo, 123 (161), p. 91, 28 ago. 2013.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA.
Deliberação CEETEPS Nº 008, de 10-7-2014. Regulamenta as atribuições dos empregos públicos, abrangidos pelo Plano de Carreira, de Empregos Públicos e Sistema Retributório, de que trata o artigo 40 da Lei Complementar nº 1.044, de 13 de maio de 2008, alterada pela Lei Complementar nº 1.240, de 22 de abril de 2014 e dá providências correlatas. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. Poder Executivo I, São Paulo, 124 (129), p. 47, 15 jul. 2014.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA.
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.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA.
Deliberação CEETEPS nº 71 de 10-06-2021. Regulamenta a Evolução Funcional – promoção dos empregados públicos e servidores estatutários do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Ceeteps, prevista nos artigos 14, 15 e 18 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, acrescido pelo artigo 3º da Lei Complementar 1.343, de 26-08-2019 e dá providências correlatas. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. Poder Executivo I, São Paulo, 131 (112), p. 36, 11 jun. 2021.

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

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

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA. Núcleo de Documentação – ND/CGD. In: CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA. *Centro de Gestão Documental*. São Paulo, SP: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024c. Disponível em: <https://cgd.cps.sp.gov.br/nucleo-de-documentacao-nd-cgd/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

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

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PAULA SOUZA. Projeto Piloto de Regionalização. *Centro Paula Souza*. São Paulo: SP, c2019. Disponível em: https://regionalizacao.azurewebsites.net/horus/abrir-regional?id_regional=S0JzY1A3aGtROXJ6NDViVzU3cjRlQT09&_token=ad56552a-c2fc-4deb-a47a-ee25c5121d15#titulo. Acesso em: 15 abr.2024.

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

COMIN, L. C. *et al.* Competências Gerenciais: Uma Perspectiva dos Gestores das Empresas do Agronegócio. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 228-243, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1p228>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45751/competencias-gerenciais--uma-perspectiva-dos-gestores-das-empresas-do-agronegocio/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

CUNHA, M. G.; BEZERRA, R. O.; MEDEIROS, E. M. B. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 89-100, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32665/lideranca-por-competencia--eficacia-do-lider-apos-mudanca-de-cenario/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

DIAS, C. A. *et al.* Gestão por Competências em Estudos Organizacionais: Uma Análise Bibliométrica. *Pretexto*, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 61-78, out./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6165>. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6165>. Acesso em: 03 out. 2022.

DREJER, A. Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 206-220, out. 2000. DOI:

<https://doi.org/10.1108/09696470010342306>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470010342306/full/html>. Acesso em: 12 ago. 2023.

DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Assessing leadership styles and organizational contexto. *Journal of Managerial Psychology*, v. 20, n. 2, p. 105-123, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940510579759/full/html>. Acesso em: 12 ago. 2023.

DURAND, T., Forms of incompetence. In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: *Norwegian School of Management*, 1998.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 206 p.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Revista de Carreiras Pessoas*, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20577>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577>. Acesso em: 03 out. 2022.

FISCHER, A. 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, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 out. 2023.

FREITAS, P. F. P.; MONTEZANO, L.; ODELIUS, C. C. A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 12-49, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n1.1070>. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1070>. Acesso em: 12 ago. 2023.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 4, p. 855-892, out./dez. 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4082>. Acesso em: 08 out. 2022.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan./mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39515947>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49176/competencias-gerenciais--uma-analise-de-classif--->. Acesso em: 12 ago. 2023.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 45-65, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4134>. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/4134>. Acesso em: 12 ago. 2023.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C; C. Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. [s. l.], v. 20, n. 2, pp. 218-233, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210050>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49176/competencias-gerenciais--uma-analise-de-classificacoes-em-estudos-empiricos/i/pt-br>. Acesso em: 03 out. 2022.

FREITAS, P. *Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro*. 2019. 408 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal 2003. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35415>. Acesso em: 11 set. 2023.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9254/competencias-gerenciais-desenvolvidas-por-profissionais-de-diferentes-formacoes/i/pt-br>. Acesso em: 03 out. 2022.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de Competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

GUIMARÃES, T. A. Nova Administração Pública e Abordagem da Competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/jun. 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 12 ago. 2023.

IGIELSKI, M. Manager's competence model in the face of new economic challenges – research report. *Management Sciendo*, [s. l.], v. 24, p. 114-129, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0038>. Disponível em: <https://www.management-poland.com/Manager-s-competence-model-in-the-face-of-new-economic-challenges-research-report,157677,0,2.html>. Acesso em: 12 ago. 2023.

KLEIN, A. Z. *et al. Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática*. São Paulo: Atlas, 2015. 116 p.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What Is Competence? *Human Resource Development International*, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 27-46, mar. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1367886042000338227>. Acesso em: 12 ago. 2023.

LIRA, J. de O. L.; CAVALCANTE, K. de O. Gestão por competências nas Instituições Públicas. In: SILVA, A. 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.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 45-61, 2010.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2023.

MENG, J., *et al.* Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability: A Chinese urbanization perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 692-714, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2014-0013>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-01-2014-0013/full/html>. Acesso em; 12 ago. 2023.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production* [online], [s. l.], v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/zhVnv4mW8pvWc3hTxvfXt4L/?lang=pt>. Acesso em: 03 out. 2022.

MITREVA, E. *et al.* Managerial Competences in Hotel Management in Kosovo. *Quality - Access to Success*, [s. l.], v. 21, n. 178, out. 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/ca9c30e882f4da04ace8d1c008b10898/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>. Acesso em: 12 ago. 2023.

MONTEZANO, L. *et al.* Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, [s. l.], v. 13, n. 34, p. 2766-2792, jan./abr. 2019. DOI: [10.21171/ges.v13i34.2563](https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563). Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51869/percepcao-de-servidores-de-uma-organizacao-publica-federal-quanto-a-implantacao-da-gestao-por-competencias/i/pt-br>. Acesso em: 26 fev. 2023.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 47-66, jul./set. 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62307/multicasos-da-implantacao-da-gestao-por-competencias-na-administracao-publica-federal/i/pt-br>. Acesso em: 03 out. 2022.

MORAIS, C. M. Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. *Instituto Politécnico de Bragança*. Bragança, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7325>. Acesso em: 15 abr. 2024.

- OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG). *Revista PRETEXTO*, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.7134>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55295/competencias-gerenciais-de-empreendedores-de-startups-de-belo-horizonte--mg--/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- PAES, R. V. O. *et al.* Panorama da Atuação do Profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará Através da Gestão por Competências. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 163-191, set./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.1034>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1034>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- PAIVA, K. C. M. *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais*. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EOSA-76BJ82>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- PAZ, L. M. C. Á.; ODELIUS, C. C. Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação. *Revista Organizações & Sociedade*, [s. l.], v. 28, n. 97, p. 370-397, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/VH6kV9TBFFQRH5ngV3ZrvDG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 out. 2022.
- PELLISSARI, A.; GONZALES, I.; VANALLE, R. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 149-180, abr. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000100006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/jTvvRwt8FL3mgyjqsqwwwLz/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, jul. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/?lang=pt>. Acesso em: 03 out. 2022.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.
- QUINN, R. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 199 p.
- QUINN, R. E. *et al.* *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 413 p.
- RIBEIRO, E. C. *et al.* A study on the managerial profiles of commissioned officers at SASDH-AC for improved community service. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 6858–6876, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2085>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2085>. Acesso em: 12 ago. 2023.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.795>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45781/o-desenvolvimento-de-competencias-gerenciais-na-pratica-dos-gestores-no-contexto-de-uma-ifes-centenaria/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SALOMÃO, C. V. *et al.* Competences Of Production Managers In The Biomaterial Sector: Study In A High Medical Technology Multinational Company. *International Journal of Innovation*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 267-294, 2021. DOI:<https://doi.org/10.5585/iji.v9i2.18777>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63871/competencias-dos-gestores-de-producao-do-setor-de-biomateriais--estudo-em-multinacional-de-alta-tecnologia-medica-i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SÃO PAULO. *Decreto nº 1.418, de 10 de abril de 1973*. Dá denominação ao Centro Estadual de Educação Tecnológica e altera a constituição de seus cursos. São Paulo, [1973]. Disponível: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1973/decreto-1418-10.04.1973.html>. Acesso em: 15 abr. 2024.

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.

SÃO PAULO. *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.

SÃO PAULO. *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, D. *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*, [s. l.], v. 23, n. 188, jun. 2022. DOI:[10.47750/QAS/23.188.06](https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.06). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c46271b426b8e8723d8ee4f5d95e14c4/1?cbl=1046413&pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SILVA, A. B. da; BISPO, A. C. K. A; PEREIRA, A. L. C. Competências Gerenciais na Gestão Pública. In: SILVA, A. 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. 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, P. A. *et al.* Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188>. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1188>. Acesso em: 03 out. 2022.

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.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, [s. l.], v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055>. Acesso em: 29 abr. 2024.

TOVAR, G. H.; FIGUEROA, L. C. D. Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the Passifloraceae production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, [s. l.], v. 36, n. 67, p. 61-78, maio/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452020000200061&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 ago. 2023.

TRANFIELD, D., DENYER, D., SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENADORA DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA URH

Prezado (a),

Esta entrevista pretende obter informações a respeito da atual gestão de pessoas das unidades (das Fatecs) e administração central do CPS. Salientamos, ainda, que a identidade do pesquisado será preservada.

PARTE I - Sobre a ideia

01) Em 2022 foi realizada uma consulta/avaliação pelos servidores (das unidades e da administração central do Centro Paula Souza) do conteúdo do chamado Dicionário de Competências do CPS, que está sendo desenvolvido pela Unidade de Recursos Humanos (URH), para subsidiar o processo de Mapeamento de Competência para o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. Essas informações estavam no corpo do e-mail de consulta. Inicialmente, há algo que gostaria de explorar, que complemente o que foi abordado?

02) Poderia informar, por favor, como surgiu a ideia e o que motivou o desenvolvimento do dicionário?

03) Poderia esclarecer como foi o processo de construção do dicionário? Apenas a Unidade de Recursos Humanos está envolvida ou outras instituições também foram consultadas?

04) Em sua visão, qual a importância do dicionário e do mapeamento de competências para o Centro Paula Souza?

PARTE II - Sobre o dicionário

05) A partir da consulta/avaliação pelos servidores, foi possível aperfeiçoar o dicionário?

06) Poderia informar, por gentileza, em que estágio está o desenvolvimento do dicionário?

07) Há alguma previsão para a finalização e disponibilização do dicionário?

08) Poderia informar como será o conteúdo do dicionário? Pretende abranger as competências dos cargos/funções do Centro Paula Souza ou será algo mais geral?

09) Muitas dificuldades surgiram nesse processo? Se sim, poderia citar algumas?

PARTE III - Para além do dicionário

10) Para além do dicionário, outras ações como treinamentos e palestras sobre a temática também foram desenvolvidas?

11) Poderia abordar sobre a gestão de pessoas do Centro Paula Souza? Atualmente, qual é o objetivo e foco da gestão de pessoas na instituição? Está relacionado ao projeto de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) da Unidade de Recursos Humanos (URH)?

12) Qual o próximo passo após a disponibilização do dicionário?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DO NRA 10

Este questionário integra a pesquisa de mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGASO), realizado por Beatriz Arena e orientada pela Prof.^a Dr.^a Cristina Lourenço Ubeda, vinculadas ao Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH), da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

O questionário possui perguntas sobre o profissional, sobre a importância de certas competências gerenciais (baseadas na literatura sobre a temática). O público-alvo envolve os profissionais acima de 18 anos que estejam inseridos no contexto das Faculdades de Tecnologias do Núcleo Regional de Administração 10 e preenchem o emprego público de diretor de serviços da área administrativa.

A pesquisa espera contribuir com a gestão de pessoas das Faculdades de Tecnologia do NRA-10, ao propor competências gerenciais alinhadas à realidade da instituição e das atividades desempenhadas pelos diretores de serviços administrativos.

Os resultados serão utilizados restritamente para fins da pesquisa. Salientamos, ainda, que a identidade do/a respondente será preservada e que a identificação da unidade será utilizada para o controle do pesquisador.

Sua participação é fundamental para a realização da pesquisa, por isso, agradecemos a sua valiosa contribuição.

Tempo médio de resposta: 06 minutos.

SEÇÃO I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Este documento, denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa assegurar os direitos e deveres do participante desta pesquisa. Após ler este documento, se concordar em participar da pesquisa, assinale a opção CONCORDO. Preencha o formulário até o final e envie. Se não concordar, assinale a opção DISCORDO e será direcionado para final do questionário. Pressione a opção enviar e será finalizado o processo. Ao optar por participar da pesquisa (opção CONCORDO), você está concordando em preencher este formulário de forma totalmente anônima, sabendo que

suas respostas serão utilizadas para uso restrito da pesquisa. Os responsáveis pela pesquisa também assumem o compromisso de que os dados coletados só serão utilizados para fins científicos, incluindo publicações e divulgações científicas, sendo que em hipótese alguma será identificado/a o/a respondente.

A pesquisa foi aprovada pelo CEP, nº. O TCLE pode poder ser acessado através do link:

- Concordo
- Não concordo

SEÇÃO II - Conte-nos um pouco sobre você

a) Qual sua idade?

- Entre 18 a 24 anos
- Entre 25 a 34 anos
- Entre 35 a 44 anos
- Entre 45 a 54 anos
- Acima de 54 anos

b) Qual a sua cor ou raça?

- Branco
- Preto
- Amarelo
- Pardo
- Indígena

c) Qual o seu gênero?

- Homem cisgênero
- Homem transgênero
- Mulher cisgênero
- Mulher transgênero
- Não binário
- Outros

d) Qual o seu nível de escolaridade?

- Fundamental
- Médio

- Superior
- Pós-graduação (especialização)
- Pós-graduação (mestrado)
- Pós-graduação (doutorado)

e) Em caso de graduação ou pós-graduação, especifique:

-

f) Quanto tempo trabalha no Centro Paula Souza?

- Menos de 01 ano
- De 02 a 04 anos
- De 05 a 07 anos
- De 08 a 10 anos
- Acima de 10 anos

g) Quanto tempo trabalha nesta unidade?

- Menos de 01 ano
- De 02 a 04 anos
- De 05 a 07 anos
- De 08 a 10 anos
- Acima de 10 anos

h) Quanto tempo de experiência possui na área administrativa?

- Menos de 01 ano
- De 02 a 04 anos
- De 05 a 07 anos
- De 08 a 10 anos
- Acima de 10 anos

i) Quanto tempo de experiência possui na diretoria de serviços administrativos?

- Menos de 01 ano
- De 02 a 04 anos
- De 05 a 07 anos
- De 08 a 10 anos
- Acima de 10 anos

SEÇÃO III - Aponte o grau de importância para as competências gerenciais

1) Desenvolvimento e comunicação de uma visão de futuro para atividades estratégicas no trabalho

1/ 2 /3/ 4 /5

2) Estabelecimento de metas e objetivos para o alcance da visão

1/ 2 /3/ 4 /5

3) Planejamento e organização das unidades de trabalho

1/ 2 /3/ 4 /5

4) Produtividade do trabalho

1/ 2 /3/ 4 /5

5) Fomento de um ambiente de trabalho produtivo

1/ 2 /3/ 4 /5

6) Gerenciamento do tempo e do estresse no trabalho

1 2 3 4 5

7) Monitoramento do desempenho individual

1/ 2 /3/ 4 /5

8) Gerenciamento do desempenho e processos coletivos

1/ 2 /3/ 4 /5

9) Análise com pensamento crítico

1/ 2 /3/ 4 /5

10) Gerenciamento de projetos

1/ 2 /3/ 4 /5

11) Planejamento do trabalho de subordinados

1/ 2 /3/ 4 /5

12) Gerenciamento multidisciplinar para execução de determinadas atividades

1/ 2 /3/ 4 /5

13) Constituição de equipes

1/ 2 /3/ 4 /5

14) Uso de um processo decisório participativo na organização

1/ 2 /3/ 4 /5

15) Gerenciamento de conflitos entre indivíduos ou grupos

1/ 2 /3/ 4 /5

16) Compreensão de si próprio e dos outros indivíduos

1/ 2 /3/ 4 /5

17) Comunicação eficaz

1/ 2 /3/ 4 /5

18) Desenvolvimento dos empregados

1/ 2 /3/ 4 /5

19) Convívio com a mudança imprevista na organização

1/ 2 /3/ 4 /5

20) Pensamento criativo

1/ 2 /3/ 4 /5

21) Gerenciamento da mudança para o cumprimento efetivo da missão da organização

1/ 2 /3/ 4 /5

22) Liderança e influência de equipe (Constituição e manutenção de uma base de poder)

1/ 2 /3/ 4 /5

23) Negociação de acordos e compromissos

1/ 2 /3/ 4 /5

24) Apresentação de ideias em apresentações orais eficazes

1/ 2 /3/ 4 /5

25) Orientação para a diversidade e inclusão de segmentos da sociedade no trabalho

1/ 2 /3/ 4 /5

26) Orientação para ética e integridade no trabalho

1/ 2 /3/ 4 /5

27) Orientação para a imagem institucional do setor público

1/ 2 /3/ 4 /5

28) Orientação para legalidade

1/ 2 /3/ 4 /5

SEÇÃO IV – Complementar

a) Mencione outras competências gerenciais que, em sua visão, são necessárias e indispensáveis para o cumprimento de suas atribuições:

-

b) Sinta-se a vontade para informar o número da unidade. A identidade do/a respondente será preservada e que a identificação será utilizada para o controle do pesquisador.

-

APÊNDICE C – CARTAS DE AUTORIZAÇÃO DAS FATECS E URH



Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal da Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales, informo que o projeto de pesquisa intitulado “As competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10” apresentado pela pesquisadora, Beatriz Arena e que tem como objetivo principal identificar as competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10 foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

“Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Data: 03 de maio de 2023

Assinatura: _____

(Nome completo, legível e carimbo/institucional do representante legal)

Prof. Dr. Evamirinda Castro Silva Junno
RG 4.991.457 SSP/BA
Diretor
Fatec Jales - Prof. José Camargo

www.fatecjales.edu.br

Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo CNPJ: 62.823.257/0171-76
Rua Vicente Leporace, 2630 • Jardim Trilanon • 15.703-116 • Jales - SP
Tel.: (17) 3621 6911 • (17) 3632 2239

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal da Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto, informo que o projeto de pesquisa intitulado “**As competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10**” apresentado pelo (a) pesquisador (a), Beatriz Arena e que tem como objetivo principal identificar as competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10 foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

“Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.”

Data: 03 de maio 2023

Assinatura: _____



Sérgio Ricardo Borges Júnior

Prof. Dr. Sérgio Ricardo Borges Júnior
Diretor

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal da Faculdade de Tecnologia de São Carlos, informo que o projeto de pesquisa intitulado "**As competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10**" apresentado pelo (a) pesquisador (a), Beatriz Arena e que tem como objetivo principal identificar as competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10 foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

"Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Data: São Carlos 03 de maio 2023.

Assinatura: _____

(Nome completo, legível e carimbo institucional do representante legal)

Prof. Dr. José Roberto Garbin
RG: 20.318.879-2
Diretor

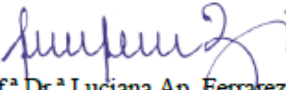
CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal da Fatec Taquaritinga, informo que o projeto de pesquisa intitulado “As competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10” apresentado pelo (a) pesquisador (a), Beatriz Arena e que tem como objetivo principal identificar as competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10 foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

“Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Data: Taquaritinga, 03 de maio de 2023


Prof.ª Dr.ª Luciana Ap. Ferrarezi
Diretora Fatec Taquaritinga

Incluir no rodapé: informações de contato da instituição coparticipante: endereço, e-mail, telefone.

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal da **Faculdade de Tecnologia Prof. José Arana Varela - Araraquara**, informo que o projeto de pesquisa intitulado **“As competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10”** apresentado pelo (a) pesquisador (a), Beatriz Arena e que tem como objetivo principal identificar as competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10 foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

“Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Araraquara, 09 de maio de 2023

Assinatura: 

(Nome completo, legível e carimbo institucional do representante legal)

Daniela Russo Leite
R.G. 25.762.893-9
Diretora
FATEC DE ARARAQUARA

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, informo que o projeto de pesquisa intitulado “**As competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10**” apresentado pelo (a) pesquisador (a), Beatriz Arena e que tem como objetivo principal identificar as competências gerenciais dos diretores de serviços administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10 foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

São Paulo, 30 de maio de 2023


Vicente Mellone Junior

VICENTE MELLONE JUNIOR
Coordenador Técnico
Unidade de Recursos Humanos

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****(Resolução CNS 510/2016)****AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS DIRETORES DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DAS FACULDADES DE TECNOLOGIA DO NÚCLEO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - NRA 10**

Eu, Beatriz Arena, estudante do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicas (PPGGOSP) da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar o (a) convido a participar da pesquisa “As Competências Gerenciais dos Diretores de Serviços Administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10” orientada pela Profa.Dra. Cristina Lourenço Ubeda.

A pesquisa espera contribuir com a gestão de pessoas das Faculdades de Tecnologia do NRA-10, ao propor competências gerenciais alinhadas à realidade da instituição e das atividades empenhadas pelos diretores de serviços administrativos, possibilitando que o desenvolvimento de pessoal seja mais efetivo, para o melhor direcionamento na atuação destes profissionais. Também, que esse diagnóstico possa apoiar a seleção dos futuros diretores de serviços administrativos, para a admissão de profissionais com o perfil de competências gerenciais necessárias ao ambiente. Logo, sua participação nessa pesquisa auxiliará significativamente no diagnóstico de competências.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos. Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação.

Caso ocorra, solicito sua autorização para gravação em áudio da entrevista. A gravação realizada durante a entrevista semiestruturada será transcrita pela pesquisadora garantindo que se mantenha o mais fidedigno possível. Depois de transcrita será apresentada a você para validação das informações.

Solicito, também, autorização para o preenchimento de questionário, caso ocorra. As informações também serão tratadas de forma anônima. O preenchimento deste questionário não oferece risco, porém considera-se a possibilidade de um risco subjetivo, pois algumas perguntas podem remeter a algum desconforto, evocar sentimentos ou levar a um leve cansaço após responder os questionários. Caso algumas dessas possibilidades ocorram, o senhor (a) poderá optar pela suspensão imediata.

Todas as despesas com o transporte e a alimentação decorrentes da sua participação na pesquisa, quando for o caso, serão ressarcidas no dia da coleta. O senhor (a) receberá assistência imediata e integral e terá direito à indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa.

Ao término desta pesquisa, garantimos ao senhor (a) o acesso aos resultados da pesquisa, bem como garantimos que os dados desta pesquisa serão mantidos em arquivo físico, sob a guarda e responsabilidade deste pesquisador, por no mínimo 5 (cinco) anos.

Você receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por você e pelo pesquisador, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal. Você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Este projeto de pesquisa foi aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) que é um órgão que protege o bem-estar dos participantes de pesquisas. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP)** da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da universidade, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. E-mail: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08:30 às 11:30.

O CEP está vinculado à **Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)** do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877 E-mail: conep@saude.gov.br.

Dados para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisador Responsável: Beatriz Arena

Contato telefônico: (16) 99610 1830

E-mail: beatriz.arena@estudante.ufscar.br

Local e data:

Beatriz Arena

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO

Eu, _____, concordo em participar da pesquisa “As Competências Gerenciais dos Diretores de Serviços Administrativos das Faculdades de Tecnologia do Núcleo Regional de Administração - NRA 10”, como pesquisado. **Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.**

Local e data:

Nome do Participante

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA URH

Fonte: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (2024a).

ANEXO II – COMPETÊNCIAS - GESTORES (COMANDO)

Competência	Definição das Competências	Descritor
Capacidade de Mobilização	de	Mobiliza, envolve e estabelece compromisso com seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.
		Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.
		Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da instituição.
Capacidade de Gestão	Delegação/Feedback	Delega tarefas e compartilha decisões.
		Exerce o feedback, praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.
Monitoramento		Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza.
		Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos.
		Mantém a equipe a par dos problemas que possam afetar os processos da área e de suas competências, estimulando a atitude propositiva em busca de solução.
Visão Estratégica		Desenvolve estratégias e viabiliza sua aplicação.
		Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.
		Procura conhecer a estrutura e funcionamento da instituição e os principais serviços por ela oferecidos.

		Compreende seu papel nos processos da instituição e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos.
		Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
		Compromete-se com os valores e princípios da instituição.
Preparo e Qualificação	Desenvolvimento Profissional	Auxilia os colaboradores no desenvolvimento dos seus potenciais.
		Gera um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais.
	Tratamento de Conflitos	Trata conflitos com imparcialidade, dando espaço para manifestação dos envolvidos.
Preparo e Qualificação	Capacidade de Orientação	Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos.
		Recebe bem críticas e as trata adequadamente.
		Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe.
		Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.
		Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da instituição e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.
	Planejamento	Estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.
	Comunicação	Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem

		<p>clara, objetiva, certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas.</p> <p>Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.</p>
	Geração de Conhecimento	<p>Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a instituição.</p>
	Autodesenvolvimento	<p>Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.</p>
	Relacionamento Interpessoal	<p>Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas.</p> <p>Atende as solicitações e demandas, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando repostas aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.</p> <p>Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação.</p>
Capacidade de Trabalho em Equipe	Cooperação	<p>Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc.).</p> <p>Compartilha ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas.</p> <p>Põe-se à disposição, espontaneamente, para auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.</p> <p>Identifica e compreende as necessidades dos departamentos e suas expectativas.</p> <p>Busca alternativas para atender as partes interessadas, sempre observando as legislações e procedimentos pertinentes.</p>

Motivação	Demonstra capacidade de motivar suas colegas e colaboradores.
	Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.
Orientação para Eficiência e Eficácia	Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade e nos prazos estipulados.
	Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da instituição, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material.
Compromisso com Resultados	Foco em Objetivos e metas.
	Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração e custos, prazos, custos e qualidade.
Capacidade Analítica	Faz apreciações minuciosas, com discernimento e critério, reconhecendo as variáveis envolvidas.
	Elabora soluções e toma decisões considerando os riscos inerentes.
	Identifica causas de problemas inexistentes e potenciais para ação preventiva.
	Propõe ideias e soluções inovadoras, administrando possíveis dificuldades para sua implantação.

Fonte: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (2020).

ANEXO III – ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL – GESTORES (COMANDO)

ANEXO IX

A que se referem o artigo 15 da Deliberação CEETEPS nº 62, de 22/10/2020

Atualização Profissional – Gestores (Comando)

	Formação e Atividades Diversas	Pontuação/ Ocorrência
1	Participação em evento: curso, congresso, seminário, simpósio, conferência, palestra, ... (certificado com carga horária)	1/hora
2	Participação em evento: curso, congresso, seminário, simpósio, conferência, palestra, ... (certificado sem carga horária)	1
3	Palestra ou Treinamento proferido	1
4	Membro da CIPA	1
5	Integrante da Brigada de Incêndio	1
6	Membro de APM, Conselho de Escola, Cooperativa Escola, Congregação/Comissão de Implantação ou Comissão Local de Avaliação para Evolução Funcional	1
7	Integrante de Comissão no CEETEPS (Adm. Central, Etec e Fatec)	0,5

A pontuação nesta avaliação de atualização profissional deve atingir 20 pontos.

Fonte: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (2020).

ANEXO IV – TRECHO - DELIBERAÇÃO CEETEPS Nº 62 DE 22-10-2020

SEÇÃO V

DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS EMPREGADOS PÚBLICOS E SERVIDORES PÚBLICOS ESTATUTÁRIOS OCUPANTES DAS CLASSES CORRESPONDENTES ÀS DE COMANDO

Artigo 14 - A avaliação de desempenho dos empregados públicos e dos servidores públicos estatutários, ocupantes dos empregos públicos em confiança das classes correspondentes às de comando, Coordenador e Chefe de Departamento, de que trata o inciso IV do artigo 5º desta deliberação, dar-se-á levando-se em conta 4 (quatro) competências com 45 (quarenta e cinco) descritores comportamentais, assim distribuídos:

I - Capacidade de Gestão, com 19 (dezenove) descritores;

II - Preparo e Qualificação, com 8 (oito) descritores;

III - Capacidade de Trabalho em Equipe, com 10 (dez) descritores;

IV - Compromisso com Resultados, com 8 (oito) descritores.

§ 1º - As competências mencionadas neste artigo e seus respectivos descritores, estão definidos na forma estabelecida no Anexo V, que faz parte integrante desta deliberação.

§ 2º - Além das definições aludidas no parágrafo anterior, consta no referido Anexo V, o desdobramento de cada um dos descritores, cuja escala está dimensionada de 1 (um) a 6 (seis) níveis de avaliação, bem como os critérios de enquadramento para cada escala.

§ 3º - Na avaliação de desempenho das classes correspondentes às de comando serão utilizados os mesmos instrumentos constantes do Anexo V, para os fins de avaliação realizada pelo superior imediato, de autoavaliação e também no caso de avaliação pela equipe de trabalho.

Artigo 15 - Poderão ser avaliados os empregados públicos e servidores públicos estatutários ocupantes dos empregos públicos em confiança das

Página 9 de 29

D.O.E.: Poder Executivo II, São Paulo, 130 (210) – 35, sexta-feira, 23 de outubro de 2020

classes correspondentes às de comando, Coordenador e Chefe de Departamento, quanto a atualização profissional referida na alínea “d” do inciso IV do artigo 4º desta deliberação, na área de atuação, levando em consideração as atividades adiante relacionadas, na conformidade do Anexo IX – Atualização Profissional – Gestores (Comando), que faz parte integrante desta deliberação:

I - Formação e Atividades Diversas, identificadas por 7 (sete) itens, com a respectiva “Pontuação/Ocorrência”.

Parágrafo único - O empregado público ou servidor público estatutário deverá manifestar sua opção pelo anexo de atualização profissional, que poderá ser o correspondente ao emprego público permanente de que seja titular ou o anexo citado no “caput” deste artigo.