

André Luis da Silva



Centro Paula Souza (SP)
aluisdasilva3@gmail.com

Almir Martins Vieira



Universidade Metodista de São Paulo
almir.vieira@gmail.com

**José Alberto Carvalho dos Santos
Claro**



Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
albertoclaro@albertoclaro.pro.br

GESTÃO ESCOLAR E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as competências gerenciais de um grupo de supervisão educacional pedagógica numa instituição de educação profissional e tecnológica no Grande ABC paulista, de acordo com a percepção de seus integrantes. Para o campo teórico-conceitual, foram adotadas as propostas que representam a corrente americana, a corrente francesa, e a corrente integradora. Assumindo abordagem qualitativa, os dados foram coletados, por meio de entrevista baseada em roteiro semiestruturado, junto a supervisores educacionais de uma instituição pública de ensino. Os resultados demonstraram compreensão social das competências gerenciais, levando-se em conta os elementos conhecimento, habilidade e atitude. Também foi possível identificar ações e desafios referentes ao cotidiano de trabalho do grupo de supervisores educacionais, com destaque para o panorama próprio da esfera pública, no tocante à obtenção de recursos financeiros.

Palavras-chave: Gestão escolar. Competências gerenciais. Educação tecnológica.

SCHOOL MANAGEMENT AND MANAGERIAL COMPETENCES: A STUDY IN A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

ABSTRACT

This article aims to identify the managerial competences of a group of pedagogical educational supervision in a professional and technological education institution in the Greater ABC region of São Paulo, according to the perception of its members. For the theoretical-conceptual field, the proposals which represent the American current, the French current, and the integrative current were adopted. Taking a qualitative approach, data were collected through interviews based on a semi-structured script, with educational supervisors of a public educational institution. The results demonstrated a social understanding of managerial competencies, taking into account the elements of knowledge, skill and attitude. It was also possible to identify actions and challenges related to the daily work of the group of educational supervisors, highlighting the public sphere's own outlook, in terms of obtaining financial resources.

Keywords: School management. Managerial competencies. Technological education.

Submetido em: 05/04/2021

Aceito em: 23/05/2021

Publicado em: 30/11/2021



<https://doi.org/10.28998/2175-6600.2021v13nEsp2p512-533>



1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional no qual se inserem as instituições de ensino superior (IES) demanda, no âmbito da gestão de pessoas, identificação e desenvolvimento das competências necessárias requeridas pelos profissionais em qualquer ambiente de trabalho (DUBOIS; DUBOIS, 2012). Nos últimos anos, as competências gerenciais (CG's) têm sido destacadas como alternativa estratégica para auxiliar os programas de desenvolvimento da gestão de pessoas em instituições educacionais, principalmente para elaboração de políticas e programas de desenvolvimento gerencial de gestores nas instituições de ensino público no país (GALLELI; HOURNEAUX JR.; MUNCK, 2019).

Como ação já consolidada relativa às CG's nas instituições de ensino superior (IES), destaca-se a regulamentação da Lei nº 11.091/2005, por meio dos decretos 5.284/2006 e 5.285/2006, que regem o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) dos servidores das instituições federais de ensino superior (IFES). Ademais, a referida lei oficializa a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), via Decreto Federal nº 5.707/06, que, no art. 1º, inciso III, ressalta a "adequação das competências requeridas do servidor público federal aos objetivos das instituições", e que, ainda, destaca necessidade de inovação estrutural da gestão de pessoas e do perfil do servidor (BRASIL, 2005).

Freitas e Odélius (2018) apontam que a identificação de tais CG's pode contribuir para a criação de políticas de gestão de pessoas nas IFES, na estruturação de programas de desenvolvimento gerencial, no cumprimento dos objetivos institucionais e ao atendimento da sociedade, o que gera oportunidade de ampliar este campo de estudo para outros contextos educacionais, como, por exemplo, na educação profissional e tecnológica.

Para Mello, Melo e Mello Filho (2016), as CG's apresentam-se como tema oportuno quanto à formação conceitual, pois envolve etapas, procedimentos e metodologias e parece ser viável investigar e compreender possíveis manifestações desse fenômeno em instituições de ensino. Assim, identificava-se, anteriormente, uma lacuna de discussão sobre a manifestação das CG's do gestor público, em uma instituição de educação profissional e tecnológica, que estudos recentes apontam, tais como os de Salles e Villardi (2017), Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016a; 2016b), e Brito-de-Jesus, Dos-Santos, Souza-Silva e Rivera-Castro (2016). De acordo com Pereira e Silva (2010), tal agente é responsável pelo cumprimento dos objetivos institucionais e pela entrega de

valor para a sociedade em geral, enquanto elemento central nesse processo único de gestão institucional.

Justifica-se desta forma a escolha deste tema e a necessidade de se aprofundar o entendimento sobre tais temáticas. Além disso, o diferencial deste estudo é o de trazer contribuições práticas para a gestão de instituição de ensino profissional e tecnológica, na busca por novas estratégias de capacitação com foco no desenvolvimento e aprimoramento das competências gerenciais dos seus servidores públicos, incluindo-se todo o corpo administrativo e todo o corpo docente. Portanto, diante de tal panorama, é razoável assumir que a identificação das manifestações das competências gerenciais de gestores no âmbito da educação profissional e tecnológica torna-se iniciativa aderente aos aspectos de gestão no âmbito de instituições de ensino, ou, como apontam Freitas e Ordélius (2018), há vasto campo para mapeamento de competências gerenciais em diferentes realidades organizacionais como espaço de pesquisa, dentre elas as IES. Assim, aponta-se a seguinte questão de pesquisa: como se manifestam as competências gerenciais em grupos de supervisão educacional pedagógica de instituições de ensino?

Em busca de responder tal questão, este trabalho tem por objetivo identificar as competências gerenciais de um grupo de supervisão educacional pedagógica numa instituição de educação profissional e tecnológica no Grande ABC paulista, de acordo com a percepção de seus integrantes. Os resultados apontam para o fato de que o principal método de desenvolvimento e aprimoramento das competências é a formação em serviço, ou seja, quando surgem novas e conhecidas demandas, como, legislações, normas e procedimentos de trabalho. O aprimoramento das CG's dos sujeitos dar-se-á primeiramente pelo estudo deles às novas práticas de gestão e supervisão, sendo leitura, análise e discussão dos temas. Conseqüentemente, a transferência da aprendizagem adquirida acontece pela "orientação", tanto aos integrantes da equipe, como aos demais envolvidos com os objetivos da instituição.

Percebeu-se que as CG's se manifestam/desenvolvem no grupo de supervisores educacionais da instituição de ensino pública. Constatou-se uma competência gerencial: o conhecimento em legislação. Na perspectiva da proatividade dos entrevistados, destaca-se que eles atuam em um ambiente incerto e complexo, cujas atribuições e responsabilidades exigem aptidões, eficiência e eficácia. Este cenário exerce pressão para o aprimoramento das CG's, colocando os indivíduos numa situação de direcionamento para o compartilhamento do conhecimento, da inovação, das práticas e processos já estabelecidos pela instituição de ensino.

Para tanto, este trabalho se divide em quatro seções, além desta introdução. Na seção a seguir, tem-se o campo teórico-conceitual assumido para o trabalho, no qual se discorre sobre competências gerenciais, com destaque para o contexto da gestão em instituições de ensino. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos referentes à ida ao campo de pesquisa, bem como informações sobre o perfil dos participantes. A quarta seção apresenta os dados obtidos e sua respectiva análise. Na seção final, tem-se as considerações finais a respeito da pesquisa realizada.

2 Fundamentação teórica

2.1 Competências gerenciais

Dentre os estudos iniciais sobre o tema competências, o pesquisador americano McClelland (1973) publicou a obra *Testing for Competence*, cujos resultados caracterizaram as competências individuais em traços de personalidades, indicando-as como fatores responsáveis pelo sucesso no desempenho ocupacional do trabalhador, superando em grau de importância, os testes de QI (Quociente de Inteligência) e de aptidão nos processos seletivos (SKORKOVÁ, 2016). Já em 1982, o termo “competências gerenciais” foi cunhado por Richard Boyatzis, em sua obra *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* que classificou o perfil ideal de um gestor em 21 competências estruturadas em seis dimensões, apresentados por Freitas e Odelius (2018), de acordo com os estudos de Brito, Paiva e Leone (2012).

Sob a ótica comportamental das CG's, Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) as definem como características subjacentes do indivíduo, alcançadas por meio de um desempenho superior sobre o trabalho desenvolvido, e comportamentos possíveis de serem observados que direcionam as organizações para resultados superiores, justificando, portanto, a necessidade da formação do gestor neste contexto das CG's (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012; COSTA; PESSOTTO; LAIMER; SANTOS; LAIMER, 2020). Entretanto, Freitas e Odelius (2018) observam que os gerentes precisam conduzir esforços na obtenção dos resultados esperados em seu contexto de atuação, por meio de influências e lideranças que corroboram para novas competências com maior responsabilidade e ênfase nas relações interpessoais.

Frente às diversidades conceituais e epistemológicas das CG's, Dutra (2004) e Brandão e Borges-Andrade (2008) ressaltam a presença de linhas de pesquisa ou correntes teóricas, denominadas como perspectivas americana, francesa e integradora: a

linha americana é representada por McClelland, Boyatzis, Goleman e Rhee; a europeia, pelos franceses Le Boterf e Zarifian. Já a perspectiva integradora é representada por Gonczi. Segundo os autores, essas linhas de pesquisa são marcantes para o desenvolvimento do conceito das competências gerenciais, e apresentam muitos pontos em comum.

De acordo com Freitas e Ordélius (2018), na perspectiva americana, as competências gerenciais são um estoque ideal de qualificações que podem ser prescritas e desenvolvidas para a ocupação de um cargo ou um posto de trabalho, na adequação da pessoa ao cargo, ou seja, no âmbito da corrente americana, as CG's são formadas pelos atributos pessoais, considerados por um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, permitindo ao indivíduo, realizar determinado trabalho e alcançar um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Em relação à perspectiva francesa, tal corrente enfatiza o desempenho entregue em determinado contexto de atuação, ou seja, um conjunto de realizações produzidas por um indivíduo em determinada situação de trabalho, indo além do que prescreve a corrente americana. Ainda mais, o mundo do trabalho na atualidade sofreu alterações quanto às exigências de novas competências do trabalhador, e as situações com que os gestores se deparam são diferentes, necessitando-se um novo olhar às competências gerenciais como um conceito que vai além das qualificações (ZANONA, 2015).

Para Kaplan, Laport e Waller (2013), na perspectiva da escola francesa, manifesta-se a presença de uma afetividade positiva, ou seja, um trabalhador competente não é somente aquele que detém conhecimentos e habilidades para as realizações das tarefas, mas também é necessário adicionar a predisposição para desempenhá-las. Segundo os autores, caracteriza-se como uma dimensão atitudinal, tornando-se um elemento participante para os conceitos das competências gerenciais, por isso considera-se com ênfase nos gestores, que os elementos conhecimentos e habilidades são as capacidades dos indivíduos e as atitudes são as suas intencionalidades, que com uma combinação sinérgica entre esses elementos, resultam no desempenho organizacional e profissional em dado contexto de trabalho (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2019).

As CG's se sustentam em conhecimentos adquiridos e transformados de acordo com a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2012) Assim, as situações são as "situações profissionais, ou seja, um conjunto de missões, funções e tarefas que o sujeito deve assegurar não somente em seu emprego, mas em relação com os outros atores, os outros empregos e a empresa ou organização em seu conjunto", (LE BOTERF, 2003, p. 24) agregando valor econômico e social. Semelhantemente, cabe ao gestor identificar

suas competências gerenciais individuais como um “conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gerente, na articulação e mobilização de diferentes situações, necessidades e desafios, que viabilize os projetos organizacionais e funcionais em ação”. (RUAS, 2005, p. 48),

Na ideia da corrente francesa, a lógica das CG's destaca ambientes de trabalho em que a autonomia é reconhecida, identificada no querer e no poder de tomar decisões e agir, elementos prescritos aos gestores contemporâneos, cabendo-lhes a responsabilidade de absorver esses elementos na provisão do desenvolvimento profissional mediante suas ações, como exemplo, acesso às informações e meios técnicos, disponibilidade de tempo, fomento e permissão da autonomia individual e coletiva, implementar novas formas de controle e avaliação de resultados (ZANONA, 2015). No âmbito da autonomia, as CG's se associam como uma cooperação pautada na simplicidade das relações entre os membros dos grupos ou equipes, com base no entendimento e na confiança, com uma comunicação objetiva e clara, e ênfase nas mediações dos conflitos com foco na harmonia e bem-estar de todos os envolvidos (ZARIFIAN, 2012).

Zarifian (2012) afirma que a corrente francesa assume que trabalho e educação estão vinculados um ao outro, e as competências gerenciais são resultado de uma educação sistemática ofertada pelas escolas, mediante um enriquecedor repertório de habilidades dos sujeitos. Por consequência, o autor sugere nessa relação do homem com o trabalho e com a organização, uma mudança de atitude social.

No que se refere à perspectiva integradora, Gonczi (1999), precursor dessa corrente teórica, defende que as CG's são a junção da americana com a francesa, em que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, têm relação sinérgica com o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Nos estudos da corrente integradora, além de Gonczi, outros teóricos se destacam como Rowe, McMullan, Endacott e Gray. Em princípio, para Rowe (1995), as competências são habilidades relacionadas a um padrão de desempenho atingido, ou comportamento no qual o desempenho é alcançado. Do mesmo modo, as competências são características essenciais do indivíduo, vinculadas a um desempenho superior, nas entregas de atividades específicas, ou em determinado contexto, o que caracteriza a corrente americana. Assim, há relações com as ações, comportamentos e resultados de

uma pessoa com a demonstração do seu desempenho tangenciando a corrente francesa. (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Neste estudo, assumem-se os ideais da corrente integradora, por acreditar que não basta a líderes deterem certo conjunto de qualificações e atributos, se não os colocam em ação, de forma que a equipe ou organização em que atua eleve seu patamar de desempenho requerido pelo contexto. Outrossim, a perspectiva integradora vai ao encontro dos objetivos, geral e específicos desta pesquisa, no que concerne à identificação das CG's em determinado contexto de trabalho de um grupo de gestores, apesar de a formação conceitual das competências gerenciais terem questionamentos quanto à aceitação ou não dos traços de personalidade, valores e estilos, como fatores determinantes ao desempenho, conforme destacam Freitas e Odelius (2018).

2.2 Competências na gestão de instituições de ensino

As instituições públicas de ensino no Brasil, tanto do nível superior, como no nível profissional e tecnológico, encontram-se em um constante processo de reflexões e diálogos na área da gestão de pessoas, quanto à identificação de novas formas de trabalho, produção e desempenho superior, que viabilizem resultados em vantagens competitivas em seu mercado de atuação, ao uso de uma estrutura organizacional flexível, de liderança democrática e participativa, com ênfase na inovação e entrega de valor para toda a sociedade (MELLO *et al.*, 2016).

As mudanças no âmbito econômico, político e social direcionam as instituições de ensino na esfera pública, a repensarem seus processos de construção do saber, suas relações organizacionais e da entrega de valor para toda a sociedade, nos quais os gestores dessas instituições, assumem responsabilidades e desafios, ao alcance da melhor performance desejada na arte de administrar (FERREIRA; PAIVA, 2017). Essas IES têm valor expressivo no desenvolvimento econômico, resultante de suas funções básicas, pelas transformações estruturais da sociedade por meio dos avanços tecnológicos e das ciências.

Sob o mesmo ponto de vista, Le Boterf (2003) ressalta que as pessoas e as organizações fazem parte de ambientes complexos, e sugere a formação e o desenvolvimento de CG's com múltiplos saberes, que contribuam para uma melhor atuação e conquista de desempenho superior em determinado contexto de trabalho, uma vez que os gestores desempenham um papel fundamental neste processo, e a mobilização de suas CG's se configura como um elo na transposição das competências

individuais para as coletivas, o que pode favorecer as adequações para o desenvolvimento das competências organizacionais e das competências profissionais.

Segundo Dutra (2004), na perspectiva da identificação das competências do indivíduo, diferentes contextos e atividades profissionais demandam categorias específicas de competências, no entanto, o autor destaca que não basta o indivíduo possuir determinadas competências; precisa-se averiguar também sua capacidade de entrega. Desta forma, evidencia-se que a “competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de, cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação” (RUAS, 2005, p. 49).

Já Amaral (2006), relaciona algumas características esperadas dos gestores públicos, por meio da apresentação das competências individuais, elas que são além do aumento da responsabilidade, saber lidar com a incerteza; correr riscos; aprender coletivamente; questionar-se, bem como, modificar sua percepção acerca dos benefícios trazidos pela experiência. Similarmente, para Fleury e Fleury (2001), a identificação das competências individuais deve estar alinhada aos objetivos da organização, tecendo uma conexão entre a estratégia e a gestão de pessoas.

Para Mello *et al.* (2016), a sociedade moderna exige das IE's, uma estrutura menos centralizadora no poder e no controle, sobretudo com ênfase no conhecimento, habilidades e postura gerencial mais atitudinal, mais participativa e integradora. Tal qual as pessoas estejam inter-relacionadas e conectadas pelas tecnologias da informação e pela internet, o que não substitui as interpretações que são controladas ainda pelo homem, exigindo-se maiores capacidades gerenciais para lidar com determinado contexto social (ZARIFIAN, 2012).

Na visão de Pereira e Silva (2010), a retenção das capacidades gerenciais pelos gestores das IE contribui na construção de um caminho seguro do cenário presente a um cenário futuro desejado, e define os gerentes como os principais agentes na condução das mudanças; na execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexos, dos processos de trabalho em sentido à situação proposta, como também, responsáveis pelo processo de transposição das competências individuais para as competências organizacionais, inseridas nas estratégias, na missão, na visão, nos objetivos e metas.

Todavia, Dutra (2004) menciona que a complexidade das atribuições no contexto da gestão por competências é caracterizada pela manutenção de uma perspectiva estática em vez de dinâmica, ausência de planejamento para as demandas futuras em

relação à exigência de novas competências para trabalhos mais complexos, imediatismo no êxito dos resultados, sem compromisso com o processo de aprendizagem e a falta de reflexões dos problemas apresentados, talvez, ao adotar a gestão por competências, possivelmente se promoverá a superação desses problemas.

Os resultados da pesquisa de Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014) apontaram baixas lacunas de competência, o que indica que as atividades de captação, treinamento e desenvolvimento de competências têm sido realizadas de forma relacionada com as necessidades das atribuições dos tutores na EAD. Já para Galvão, Silva e Silva (2012), a educação formal apresenta uma contribuição de menor impacto no processo de desenvolvimento das competências gerenciais em uma escola pública. Deve-se prestar atenção a Grohmann e Ramos (2012) que concluíram que a didática/conhecimento e avaliação/utilidade são os principais antecedentes do desempenho docente. Em virtude disso, Marinho; Araujo e Rabelo (2015), apresentam uma matriz de competências como opção teórico-metodológica para fundamentar procedimentos em avaliação e oportunizar indicadores, ações e estratégias que promovam escolhas mais favoráveis à formação educacional e profissional com base em competências, levando em consideração um contexto mais global.

Além disso, outro fator que merece destaque no contexto das dificuldades das instituições públicas, considerando-se as IE's, diz respeito à dependência orçamentária dos processos legais e das normas burocráticas, o que limita a autonomia das ações gerenciais e as tomadas de decisões na mobilização dos recursos, como exemplo, a compra de materiais, equipamentos, capacitações dos servidores, incluindo-se passagem e diárias nas viagens a serviço e para os estudos, e conclui que enquanto o orçamento não é aceito, os setores carecem de um funcionamento adequado (PEREIRA; SILVA, 2010).

Ainda, sobre a existência de limitações nas ações gerenciais nas IE's, os gestores “não são apenas os primeiros a lidar com as narrativas das reformas públicas, mas são também, em geral, aqueles que lideram seu grupo profissional e, nesse sentido, têm uma grande probabilidade de influenciar as normas dominantes, valores e práticas profissionais” (CARVALHO e BRUCKMANN, 2014, p. 91).

Assim, tal qual defendem Freitas e Odellius (2018), a identificação e o desenvolvimento das CG's dos gestores públicos das instituições de ensino no país, provavelmente contribuirão para as mudanças inovadoras na gestão de pessoas, nos processos de trabalho e nos grupos e equipes, com foco na satisfação e bem-estar dos profissionais de modo geral e de toda a sociedade envolvida neste contexto.

3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho ancora-se em abordagem qualitativa, de modo a propiciar interpretação do mundo real e do conhecimento apresentado pelo indivíduo, com objetivo de compreender seus significados diante das relações humanas e sociais (VIEIRA; RIVERA, 2012). Trata-se de estudo do tipo exploratório, de modo a buscar familiaridade com o fenômeno a ser investigado, tornando-o mais explícito. Os dados foram coletados por meio de entrevista, baseada em roteiro semiestruturado cujos tópicos procuraram provocar na fala dos participantes aspectos sobre as competências gerenciais, especialmente a compreensão social e as ações durante o cotidiano profissional do grupo de supervisores da IES pesquisada.

Os participantes desta pesquisa fazem parte do Grupo de Supervisão Educacional (GSE) de uma instituição pública estadual de ensino profissional tecnológico (IEEPT), sendo 3 Coordenadoras de Projetos (CP's), um Gestor de Espaço Físico (GEF) e duas Supervisoras Educacionais (SE). O grupo (GSE) tem como competências específicas estabelecer diretrizes pedagógicas para a instituição de ensino, além de orientar tecnicamente os supervisores a colaborarem na solução de problemas para elaboração e execução do Plano Plurianual de Gestão, além de outras diretrizes e atividades como formular propostas educacionais para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, a partir da análise de indicadores, como também pesquisar e analisar o cumprimento do currículo (CEETPS, 2008). A escolha desse grupo de supervisão educacional dessa IES deve-se à acessibilidade por parte dos autores e pesquisadores.

Além disso, as competências específicas da equipe RSBS (Região Sul e Baixada Santista do Estado de São Paulo) envolvem a participação na definição das diretrizes para o GEPED (Área de Gestão Pedagógica), em identificar a escola como espaço de construção de competências, formação de identidades autônomas, compreendê-las através de valores, atitudes, sentimentos e emoções, entre outras (CEETPS, 2008).

As identidades dos participantes foram mantidas em anonimato, sendo atribuído o termo “entrevistado/a” (E). Ademais, utilizou-se como critério para a escolha dos participantes da pesquisa, formação acadêmica e experiência no GSE, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Estado civil	Formação Acadêmica	Tempo na GSE
E1	Feminino	56	Casada	Pós-Graduada em	7 anos

				Direito do Trabalho	
E2	Feminino	50	Casada	Mestre em Educação	10 anos
E3	Feminino	36	Casada	Mestre em Educação	3 anos
E4	Masculino	52	Solteiro	Pós-Graduado em Ensino à Distância	6 anos
E5	Feminino	38	Casada	Pós-Graduada em Ética e Gestão Escolar	8 anos
E6	Feminino	39	Casada	Mestre em Planejamento e Análise de Políticas Públicas	7 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas foram agendadas por meio de convite enviado por endereço eletrônico. Assim, os encontros com os participantes foram estabelecidos levando-se as disponibilidades de datas e horários definidos pelos participantes em resposta a esse convite. As entrevistas aconteceram no local de trabalho dos entrevistados, tendo duração média de 1h20, sendo gravadas para posterior transcrição. Tal expediente foi feito após obter-se consentimento de cada participante. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir do campo conceitual adotado para este trabalho, tendo como tópicos principais a perspectiva de cada participante a respeito das competências gerenciais necessárias para seu papel como integrante do grupo de supervisão educacional (GSE), de modo a se caracterizar sua compreensão social, além das ações e dos desafios que cada participante identifica para cumprimento de seu papel.

A estratégia adotada para a análise de dados apóia-se na análise do discurso. Godoi e Mattos (2010) defendem que esta técnica de análise permite gerar significados nos discursos em qualquer atividade humana, e sua adoção se destaca nas ciências sociais e nos estudos organizacionais. Como categorias de análise, foram adotadas as perspectivas mencionadas no parágrafo anterior: compreensão social das competências gerenciais e ações e desafios para a prática de competências gerenciais. As duas categorias surgiram tanto do campo conceitual, quanto da manifestação dos participantes durante as entrevistas.

4 Apresentação de dados e discussão dos resultados

4.1 Compreensão social das competências gerenciais

No contexto da compreensão social das CG's pelos sujeitos, algo chama a atenção no que diz a entrevistada E5:

Então... temos áreas afins que trabalhamos em conjunto" [...] todos os processos que envolvem o ensino e a aprendizagem são permeados, são orientados e as diretrizes saem daqui da área de gestão pedagógica que, pelos seus doze braços que estão estendidos no estado de São Paulo. (E5)

O uso da metáfora “doze braços” retrata que os gestores da SE veem a instituição como organismo único, assim como a entrevistada E1 caracteriza a escola como uma “célula viva”. A entrevistada E5 ainda explica que “a área de gestão pedagógica é uma das cinco áreas que compreendem o grupo de supervisão educacional, para que se atinja esse objetivo, uma qualidade da educação do ensino profissionalizante, que é a nossa missão aqui”. Tal percepção resgata as proposições de Skorková (2016), que defende o desenvolvimento de capacidades e conhecimento do indivíduo com foco nas CG’s, viabiliza a promoção da sustentabilidade a longo prazo, em qualquer organização e sociedade. Ainda diante de tal perspectiva, os dados obtidos nas entrevistas permitiram identificar quesitos como: responsabilidades; atitudes; trabalho em equipe e aprendizagens coletivas como comportamentos contribuintes para o desempenho e bem-estar no trabalho dos sujeitos na sociedade, como se constata nas falas de E5 e E6:

Anualmente nós temos um plano de metas e temos metas específicas a serem cumpridas por meio de projetos, então cada pessoa que trabalha na supervisão tem um projeto além das suas atribuições vamos dizer assim de cunho mais burocrático como essas que eu te falei: homologação de documentos, análises de dados nós temos um projeto e nos últimos três ou quatro anos temos obtido êxito. (E5)

A gente precisa ter, por exemplo, algumas competências relacionadas à questão de saber trabalhar em equipe, porque aqui a gente precisa. O trabalho aqui nessa área da gestão pedagógica e mesmo das supervisões junto ao trabalho, com as supervisões educacionais, é o trabalho em equipe, é essa questão dessa flexibilização, um pouco de sensibilidade. A gente tem que saber ouvir. (E6)

Para melhor identificação da compreensão social no campo das CG’s, a indagação aos entrevistados teve como metas identificar respostas sobre a rotina diária de trabalho no âmbito das habilidades (saber fazer) exigidas do supervisor educacional, de modo a se compreender melhor suas atribuições e atividades. A entrevistada E1 abordou a questão de saber lidar e gostar dos processos burocráticos, característica estrutural da organização pública.

Então, o primeiro passo é saber trabalhar com papéis, com esse dinamismo que é o convívio dentro de um departamento, que você trabalha com o computador e com o papel o tempo todo. Então, tem pessoas que não gostam disso, não têm essa habilidade, preferem algo mais prático. Então, eu acho que gostar da parte burocrática já é um grande começo. (E1)

Em relação aos elementos estruturantes das CG's (conhecimento, habilidade e atitude) nas atividades do grupo de supervisão educacional, os sujeitos foram provocados a manifestarem suas ideias na ótica das relações entre conhecimento, habilidade e atitude em seu cotidiano de trabalho. As falas indicam certa segmentação entre os três elementos, tal qual se observa em alguns trechos das entrevistas.

É o conhecimento, de você saber a legislação. A legislação que eu falo não é só a parte das leis estaduais ou federais, mas também as internas, as nossas portarias, as nossas diretrizes, as nossas deliberações [...] E a atitude, que é exatamente nos portar de acordo com essa empatia, com esses relacionamentos interpessoais, eu acho que essa é a parte mais importante. (E1)

Então, o conhecimento vem muito da nossa experiência. E essa habilidade para mim é o que você faz com a sua experiência, como você emprega essa experiência no seu dia-a-dia. Eu entendo que a experiência é importante, mas a gente tem que se colocar no lugar do outro, ter empatia e não dar a fórmula pronta. (E3)

A entrevistada E5 destaca o conhecimento e a habilidade como elementos principais nas relações de trabalho da equipe de supervisores, coordenadores de projeto e do gestor de espaço físico, não havendo destaque em termos de atitude.

Em 'nosso' famoso CHA... aí a gente assim como diz a teoria que é preciso ter aí uma base científica que trabalhamos para que eu consiga mobilizá-la e o saber-fazer na habilidade para que se construa uma competência" [...] o supervisor ele precisa ter um suporte teórico ele vai ser colocado em situações por vezes desconfortáveis para saber lidar com os problemas nas unidades, então ele precisa ter uma bagagem conceitual, uma bagagem teórica, conhecer os aspectos regionais, conhecer as possibilidades que as legislações nos dão em alguns casos específicos para dar esse suporte para escola. (E5)

Tal perspectiva parece corroborar com o que Rowe (1995) detectou em suas pesquisas, ao destacar ausência de conceitos epistemológicos das CG's, pois são tomadas, em dado momento, como um processo e, em outro, como um resultado. Entretanto, os entrevistados E2, E4 e E6 chegaram a mencionar os três elementos.

Quando a gente fala conhecimento, habilidade e atitude para mim isso está intrinsecamente relacionado à competência". [...] Toda a equipe tem que estar ciente do que a gente pode e do que a gente não pode, dentro da legislação e dentro do princípio da administração pública, de imparcialidade, impessoalidade, transparência. [...] E atitude. E a questão de valores, porque eu acho que atitude é uma coisa e eu entendo hoje competência um pouco mais ampla que é a questão de valores, o supervisor tem que ter, inicialmente, dentro do seu trabalho, um viés muito ético. (E2)

Para a entrevistada E2, a atitude é o comportamento de maior evidência para as atuações dos profissionais na atualidade. Isto também se confirma no entendimento dos entrevistados E4 e E6 ao apresentarem o comportamento proativo como característica indispensável para as funções na equipe.

Você tem que ter mais um conhecimento de gestão. Porque você vai fazer a parte administrativa da obra, dispensa de licitação, toda a burocracia que envolve a contratação de mão de obra para você realizar o serviço [...] nesse cargo é a proatividade, porque você não pode ficar esperando que os problemas aconteçam. (E4)

Eu acho que é uma relação que precisa caminhar ali em conjunto. Eu tenho que saber fazer; para saber fazer eu tenho que entender, eu tenho que ter o conhecimento da legislação, do regimento, para eu poder saber fazer correto, da melhor maneira possível. Se me falar assim "a escola tal de Ribeirão Preto", eu já sei mais ou menos o perfil, o trabalho da regional e mesmo das escolas da região do sul de Campinas. (E6)

Os trechos das entrevistas apresentam aderência ao trabalho de Bergue (2014), que caracteriza os elementos conhecimento, habilidade e atitude como aspectos conceituais e técnicos que o profissional detém; quanto à habilidade, trata-se da capacidade de transformar o conhecimento em ação; já a atitude refere-se à personalidade e à postura profissional.

4.2 A prática das competências gerenciais: ações e desafios

Zarifian (2012), Le Boterf (2002) e Antonello (2004) defendem que a ação do agente vinculado às CG's subsidia eficiência e eficácia nas soluções de problemas, mediante a mobilização, integração e articulação das capacidades entre profissionais, organizações e sociedade. Os discursos dos entrevistados E2, E3 e E4, na perspectiva das práticas das CG's, também se associam à perspectiva de Melo *et al.* (2016), na afirmação de que as competências gerenciais estão no desenvolvimento dos elementos conhecimento, habilidade e atitude. Ainda, os relatos têm consonância com o posicionamento de Fleury e Fleury (2008), porque agregam valor para as instituições e valor social para os gestores, em virtude do seu autodesenvolvimento frente às complexas e constantes transformações em seu campo de atuação.

A entrevistada E5 aponta que as práticas na perspectiva das CG's criam possibilidades de instrumentos para avaliação dos resultados esperados e alcançados, além de viabilizar aprendizagens constantes e aprimoramento dos saberes e das habilidades requeridas dos gestores educacionais, frente às situações complexas.

Os impactos são os mais favoráveis possíveis, eu entendo resultado que nós aferimos do nosso trabalho dentro do grupo supervisão ele está totalmente relacionado a isso[...] mas para o nosso trabalho isso é cem por cento vinculado. Nós precisamos sim ter conhecimentos técnicos para nos tornar mais hábeis e por meio das experiências da contextualização e aí desses saberes vamos nos tornando mais competentes para resolver as demandas das unidades. (E5)

O relato de E5 encontra abrigo nas proposições de Zarifian (2012), em que os conhecimentos adquiridos e transformados de acordo com a diversidade das situações, se sustentam nas CG's e com a ideia de Le Boterf (2003) ao definir as ações dos gestores em situações profissionais, ou seja, os gestores devem gerar valor econômico e social, não somente em suas práticas, mas também nas relações com outros atores. Com base nestas premissas, tratando-se de uma instituição pública de ensino, o fator legislação surge fortemente nos discursos das entrevistadas E5 e E6.

Temos que agir de acordo com a situação sempre, mas claro que a situação sempre nos evidencia algo que enquanto supervisão nós precisamos interferir, mas eu me pauto muito nas legislações e nas diretrizes da instituição [...] seja uma diretriz do conselho estadual de educação, uma orientação técnica, mais simples fica a nossa orientação e mais afinadas nós conseguimos orientar a unidade. (E5)

A gente sempre orienta de acordo com o regimento, de acordo com a legislação, mas tem situações que têm que ir um pouco além. Às vezes é uma coisa que não está lá no artigo tal, do regimento comum das ETECS. Então a gente precisa entender os dois lados, ter o bom-senso para responder. (E6)

O fator legislação, apontado pelos entrevistados, provocou indagação sobre a autonomia no âmbito da instituição de ensino. Ao ser provocado sobre a autonomia nas ações, o entrevistado E4 caracteriza a autonomia como “uma autonomia controlada é fundamental em qualquer atividade e principalmente na de gestor de espaço físico”. Na visão da entrevistada E6, a autonomia se manifestou pela seguinte fala: “lógico que eu sei até que ponto eu posso chegar. Lógico, porque eu tenho a minha função”. Ainda a esse respeito, a entrevistada E1 disse o que segue.

Olha, aqui nós temos autonomia, tem várias situações com que nós nos deparamos e, às vezes, a gestora não está aqui, agora que ela está ficando bastante em São Paulo. Então, ela acaba nos dando bastante autonomia para trabalharmos. E como eu estou há sete anos com ela, eu sei exatamente até onde eu posso ir, até onde eu não posso ir [...] a gente trabalha com bastante liberdade. (E1)

Entretanto, segundo a perspectiva dos entrevistados, não foi possível identificar a autonomia com foco na instituição, talvez pelo motivo de a instituição ser uma autarquia

pública, constituída de leis, normas e diretrizes, tanto nas legislações educacionais, como nas legislações do estado em que se encontra a instituição de ensino. Para o entrevistado E4, esta autonomia com foco na instituição se manifesta como uma “autonomia controlada”. A partir desse posicionamento, surgem desafios às práticas das CG’s na instituição pública, o que pode ser indicado pelo discurso da entrevistada E1, ao apontar termos como “restrições” e “dependência do governo”, bem como, o termo “limite” ou “fronteira”, e que também está oculto no discurso da entrevista E6, mencionado anteriormente.

Esse aspecto que limita a autonomia com foco na instituição encontra-se em consonância com Pereira e Silva (2010) pois, enquanto o orçamento não é aceito, os projetos ficam estagnados, sem funcionamento adequado. Ademais, devido aos aspectos legais e burocráticos, as tomadas de decisões dos gestores ficam bloqueadas quanto à mobilização dos recursos necessários para o cumprimento das metas estabelecidas, como compras de materiais, equipamentos e treinamentos do pessoal.

Os entrevistados E1 e E2 apresentaram postura incisiva ao assumirem caráter prioritário na missão da equipe da supervisão educacional. Segundo seus relatos, as dificuldades são constantes devido ao fato da dependência da verba pública. No entanto, este cenário limitador da disponibilidade de fomento parece não atrapalhar a realização das suas atribuições e atividades, demonstrando flexibilidade nas ações necessárias ao cumprimento das metas estabelecidas pela instituição. Vale menção a outros dois relatos, de E3 e E5.

Quando a gente pega o nosso carro e vai até uma unidade, a gente não fica pensando quanto a gente vai gastar. É o nosso trabalho. Por exemplo, eu saio daqui eu vou até [...]. Por ser a minha sede eu não tenho reembolso. Porque é a minha sede. Então eu vou lá, eu almoço, eu passo o dia todo lá e tudo isso sai do meu bolso. [...] porque eu sei, é uma instituição pública, tem as suas regras, tem as suas limitações. Mas isso não me impede de trabalhar. Você acaba fazendo aquilo que é possível dentro daquilo que você tem. Então eu acho que nesse sentido a gente precisa se adaptar e muitas vezes trazer outras estratégias, outras propostas. (E3)

Olha, eu não posso te dizer que ela é cem por cento determinante porque nós temos bons resultados com o que nós conseguimos, mas as vezes é claro que uma dificuldade no recurso, no repasse isso acaba interferindo, mas não ao ponto de deixarmos de fazer o nosso trabalho e termos o resultado que nós temos. Então como gestão pública nós conhecemos esses desafios, os desafios relacionados às verbas que são destinadas então é claro nós temos custos para fazer as visitas para fazer as viagens o deslocamento do supervisor, as diárias, ou seja, vamos priorizar, mas isso não limita o nosso trabalho. (E5)

Desse modo, esses discursos se explicam em Carvalho e Bruckmann (2014), pois, embora existam limitações nas ações gerenciais devido à falta de capital para o

orçamento público, custos de visita, além de regras burocráticas de repasse do recurso, os gestores não são apenas os primeiros a lidar com os desafios da gestão pública. Todavia, são esses gestores que lideram sua equipe profissional e são capazes de se adaptarem às normas dominantes, como também valores e práticas profissionais.

A capacitação em serviço se confirma como a principal estratégia de desenvolvimento e aprimoramento das CG's da equipe de trabalho na supervisão educacional, realizada pela instituição de ensino. Assim, identificou-se uma capacidade voltada para a orientação dos demais atores organizacionais, sejam de outros departamentos da instituição, como também de toda a comunidade escolar, conforme se constata pelas falas de duas entrevistadas:

Nós temos formação em serviço para o nosso grupo. Bimestralmente, temos reuniões com as nossas equipes [...] Os doze supervisores e mais os cinco supervisores de área, tem um dia que fica sob a coordenação da diretoria é um dia que fica sob minha coordenação. Neste momento, nós realizamos atividades de orientação para as práticas de supervisão como também orientação de formação dessa equipe... então ah! Saiu uma legislação nova no conselho estadual sobre recuperação continua na nossa próxima reunião eu vou trabalhar com eles esse assunto, por exemplo. (E5)

A gente realiza encontros onde a gente vai verificar as boas práticas, na regional a gente faz essas trocas de experiências. A gente vai fazer uma Skype com os regionais, no caso, os coordenadores do ensino integrado. A gente vai analisar a planilha de monitoramento, fazer esse acompanhamento, ver quais são, qual o trabalho que ele está fazendo também nas escolas. Porque eles têm o projeto, a gente segue. Mas eles sabem que complementou, aumentou, às vezes não deu conta de fazer aquilo. Então essa orientação também não deixa de ser uma capacitação, porque a gente acaba orientando. (E6)

Diante dos achados de pesquisa, tem-se que o principal método de desenvolvimento e aprimoramento das suas competências é a formação em serviço, ou seja, quando surgem novas e conhecidas demandas como: legislações, normas e procedimentos de trabalho, o aprimoramento das CG's dos sujeitos dar-se-á primeiramente pelo estudo deles das novas práticas de gestão e supervisão, sendo leitura, análise e discussão dos temas. Consequentemente, a transferência da aprendizagem adquirida acontece pela "orientação", tanto aos integrantes da equipe, como aos demais envolvidos com os objetivos da instituição.

Este tipo de desenvolvimento de pessoal em serviço encontra relação com o trabalho de Ruas (2005), pois a ação do gestor na mobilização das CG's determina a competência gerencial no cumprimento das tarefas e responsabilidades no trato às necessidades identificadas. A interpretação dos discursos dos entrevistados aponta que esta competência gerencial está nos saberes individuais dos sujeitos, na formação em

serviço, o que pode ser visto também na proposta de Amaral (2006). As competências individuais dos gestores públicos são responsáveis por gerar capacidades de como lidar com as incertezas, correr riscos, aprender coletivamente, praticar a dialética, e gerar benefícios pela experiência.

5 Considerações finais

Este trabalho apontou que as competências gerenciais se manifestam e se desenvolvem no grupo de supervisores educacionais da instituição de educação profissional e tecnológica na qual atuam. De início, foi possível constatar um aspecto a partir de documento oficial: no âmbito da educação superior federal, à luz das CG's, vale destacar o Decreto Federal nº 5.707/06, que norteia as diretrizes dos programas de desenvolvimento e aprimoramento das competências gerenciais necessárias aos gestores públicos, destravando as capacidades dos servidores para mobilização e administração dos recursos disponíveis, com a máxima eficácia na entrega de resultados. A esse respeito, constatou-se uma competência gerencial, a partir da fala dos participantes: o conhecimento em legislação.

Entretanto, tomando como foco de análise uma instituição pública de ensino, alguns fatores limitam as práticas das CG's, como, por exemplo, a disponibilidade de verbas para projetos. Na perspectiva da proatividade dos servidores entrevistados, vale destacar que eles atuam em um ambiente incerto e complexo, cujas atribuições e responsabilidades exigem aptidões, além de eficiência e eficácia. Por conseguinte, este cenário descrito exerce pressão para o aprimoramento das CG's, colocando os indivíduos numa situação de direcionamento para o compartilhamento do conhecimento, da inovação, das práticas e processos já estabelecidos pela instituição de ensino. Assim, os dados obtidos nas entrevistas indicam que os participantes se assumem como responsáveis pela sobrevivência institucional.

Como contribuição teórica, este estudo pode servir de apoio para outras pesquisas científicas sobre competências gerenciais em organizações públicas de ensino no Brasil, considerando que, quanto mais seja dinâmico e complexo o ambiente que se apresente, ainda mais essas organizações buscarão novas formas de sobrevivência. Assim, a identificação de competências pode servir como instrumento norteador para instituições públicas de ensino, de modo a compreender e incorporar as CG's em seus planejamentos estratégicos para gestão de pessoas.

Este trabalho pode oferecer também contribuições práticas para instituições de ensino profissional e tecnológico, ao alertar sobre a necessidade de capacitação com foco no desenvolvimento e aprimoramento das competências gerenciais dos seus servidores públicos, inclusive seu corpo docente.

Como limitações do estudo, cabe registrar, a investigação contemplou um único grupo de supervisores educacionais, coordenadores de projetos e gestor de espaço físico da IEEPT, de uma única instituição, o que impossibilitou fazer comparações das CG's em outra instituição de ensino profissional e tecnológico. Outra limitação diz respeito aos aspectos metodológicos, que cobriram uma dada realidade social, sem possibilidade de extensão dos resultados a populações maiores e representativas de determinado universo.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se mapeamento e comparação das CG's entre grupos de diferentes instituições de ensino, em busca de competências gerenciais reais e desejadas, ou em populações representativas de ocupantes de cargos relativos à gestão e à supervisão de atividades acadêmicas no âmbito das instituições públicas de ensino profissional e tecnológico.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.
- ANTONELLO, C. S. Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências. (**Tese de Doutorado em Administração**) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (Esperadas/Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: Percepções dos Professores de uma Universidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17 n. 3, p. 439-473, 2016a.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de uma universidade federal. **Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016b.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BORGES, J. P. F.; COELHO JR.; F. A.; FAIAD, C.; ROCHA, N. F. Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. **Educação e Pesquisa**, v. 40, n. 4, p. 935-951, 2014.
- BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competence Inventory. In: R. BAR-ON; J. D. A. PARKER (eds.). **Handbook of emotional intelligence**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 343-362, 1999.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2008.

BRASIL. **Decreto-Lei 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. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 25 nov. 2020

BRASIL. **Lei 11.091 (PCCTAE), de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em 9 nov. 2020

BRASIL. **Mapeamento da Infraestrutura laboratorial das Instituições de pesquisa do MCTI**: relatório preliminar. Brasília: MCTI, 2013. p.75-87. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5367/1/Radar_n24_infraestrutura.pdf. Acesso em 19 out. 2020

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**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.

BRITO-DE-JESUS, K. C.; DOS-SANTOS, M. G.; SOUZA-SILVA, J. C.; RIVERA-CASTRO, M. A. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 37-60, 2016.

CARVALHO, T.; BRUCKMANN, S. Reforming Portuguese public sector: reforming higher education. **Higher Education Dynamics**, v. 41, p. 83-102, 2014.

CEETPS. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **Sobre o CEETPS**. 2008. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em 15 jul. 2020

COSTA, C.; PESSOTTO, A. P.; LAIMER, C. G.; SANTOS, A. O.; LAIMER, V. R. Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 297-316, 2020.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resources Management**, v. 51, n. 6, p. 799–826, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, J. P. F.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de Instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.16, n. 2, p. 681-702, 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, ed. esp., p.183-196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GALLELI, B.; HOURNEAUX JR., F.; MUNCK, L. Sustainability and human competences: a systematic literature review. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27 n. 7, p. 1981-2004, 2019.

GALVÃO, V. B. A.; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 131-148, 2012.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: Instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: C. K. GODOI; R. BANDEIRA-DE-MELLO; A. B. SILVA (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, p. 301-320, 2010.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: D. Boud; J. Garrick (orgs.). **Understanding learning at work.** Londres: Routledge, p. 180-194, 1999.

GROHMANN, M. Z.; RAMOS, M. S. Competências docentes como antecedentes da avaliação de desempenho do professor: percepção de mestrandos de administração. **Avaliação**, v. 17, n. 1, p. 65-86, 2012.

KAPLAN, S.; LAPORT, K.; WALLER, M. J. The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, p. 473-491, 2013.

LE BOTERF, G. **Construire les competences Individuelle set collectives.** Paris: Éditions d' Organization, 2002.

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

MARINHO-ARAUJO, C. M.; RABELO, M. L. Avaliação educacional: a abordagem por competências. **Avaliação**, v. 20, n. 2, p. 443-466, 2015.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, v. 1, p. 1-14, 1973.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos Integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n.1, p. 349-374, 2016.

OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG). **Revista Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019.

Pereira, A. L. C.; Silva, A. B. As competências gerenciais nas Instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, ed. esp., p. 627-647, 2010.

ROWE, C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. **Industrial and Commercial Training**, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995.

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**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226–234, 2016.

VIEIRA, A. M.; RIVERA, D. P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.

ZANONA, R. C. **Educar por competências na formação profissional**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.