

Competências Gerenciais no Setor Público: discussões a partir de uma revisão sistemática da literatura

Beatriz Arena

Cristina Lourenço Ubeda

Pós-Graduação em Administração e Sociedade
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: No setor público, a atuação gerencial possui desafios que justificam os estudos trabalhados de maneira diferente da iniciativa privada; e embora existam situações semelhantes, a literatura compreende que a dificuldade e repercussão social no setor público é maior. Logo, aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público pode ampliar as discussões sobre o campo de pesquisa.

Objetivo/proposta: Este artigo tem como objetivo aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público, bem como identificar a existência das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), por meio de uma revisão sistemática da literatura – RSL.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): Este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura foi realizada entre junho e julho de 2023, a partir da busca da palavra-chave “*managerial competence**” (Todos os campos) em publicações disponíveis na base de dados *Web of Science* - Coleção Principal (*Clarivate Analytics*), nos anos de 2013 a 2023, no idioma inglês e português, nas categorias da plataforma para gerenciamento e administração pública.

Principais Resultados: Seguindo o recorte de busca, 12 artigos foram analisados e indexados a partir de 2016, com grande dispersão em periódicos de publicação. A abordagem de pesquisa é predominantemente quantitativa e o método mais utilizado é o *survey*. Quanto às competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), a competência mais citada é constituição de equipes e o papel do gerente mais presente é o facilitador, relacionados aos modelos de gestão das relações humanas.

Considerações Finais/Conclusão: Verifica-se que a competência gerencial está relacionada a atributos e comportamentos do espaço ocupacional de gestão e apresenta-se como uma variável influente, e não exclusiva, em determinados contextos. Há uma tendência de pesquisas sobre a temática que buscam identificar/diagnosticar as competências gerenciais, desenvolvendo modelos ou aplicando modelos existentes, como de Quinn *et al.* (2003), presente com muita frequência nestes estudos. Também é percebido que existem poucas publicações sobre competências gerenciais no setor público.

Contribuições do Trabalho: Este estudo identifica a existência de poucos artigos no contexto das organizações públicas na *Web of Science*, o que motiva a ampliação do âmbito de pesquisa sobre competências gerenciais para o setor público. Ademais, traz discussões relevantes para as ações sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNPD, referenciando o

diagnóstico de competências (Decreto nº 9.991/2019), visto que as competências gerenciais precisam estar alinhadas aos objetivos da organização no contexto complexo e dinâmico do setor público brasileiro.

Palavras-Chave: Competências gerenciais; Competências; Setor público.

1. Introdução

Considerando que a sociedade está exigindo cada vez mais eficiência dos serviços públicos. No contexto brasileiro, a excelência vem sendo buscada a partir de reformas, como a de enfoque gerencial adotada a partir de 1990 (Araújo Júnior, Martins, 2014; Cavalcante; Renault, 2018). Logo, a gestão de pessoas por competências se apresenta como uma alternativa para aprimorar a qualidade do serviço público, por meio de processos de desenvolvimento de pessoal, nas competências necessárias para melhor atuação profissional dos indivíduos (Montezano, Petry, 2020; Pereira, Silva, 2011).

Nestes processos, os gestores desempenham um papel fundamental, impactando diretamente na agilidade, eficiência e eficácia das atividades prestadas, reforçando a necessidade de reconhecer as competências gerenciais, no contexto de cada instituição (Pereira; Silva, 2011) e desenvolver perfis de gestores públicos 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 sobre, há a forma de se pensar dimensões de competências no trabalho: coletiva e a individual (Ruas, 2005).

Para se definir uma linguagem comum ou alinhar o comportamento às estratégias organizacionais, os modelos de competências gerenciais são ótimas ferramentas (Bellini *et al.*, 2021), em destaque o modelo de Quinn *et al.* (2003, p. 2), o qual ajuda a “representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real”, por meio de quatro modelos de gestão, papéis desempenhados pelos gerentes e competências intrínsecas.

Tratando-se de gestores públicos, as competências denominadas gerenciais são classificadas a partir do papel ocupacional (Freitas; Montezano; Odelius, 2019). Quando relacionadas às competências individuais, podem ser compreendidas como a mobilização de saberes, necessários ao contexto da ação gerencial; e quando relacionadas aos ocupantes de funções de chefia, 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).

No setor público brasileiro, com a adoção das práticas gerenciais do setor privado a partir de 1990 e a busca pela excelência e qualidade dos serviços públicos, considera-se o Decreto nº 5.707/2006 um marco para o uso de competências no contexto público (Montezano; Petry, 2020), uma vez instituída a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006).

Posteriormente, o decreto mencionado foi revogado, sendo regulamentado o Decreto 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).

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, devido a necessidade dos gestores públicos assumirem objetivos e metas pautados em prazo e critérios políticos, normativos ou jurisprudenciais; lidar cautelosamente com a opinião pública; enfrentar a rotatividade de cargos públicos, seja pelo limite de tempo ou pressões políticos-administrativas; e a conviver em um ambiente com disfunções burocráticas. Embora estas situações possam estar presentes na iniciativa privada, a literatura compreende que a dificuldade e repercussão social no setor público é maior.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo aprofundar o entendimento da temática sobre as competências gerenciais no setor público, bem como identificar a existência das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), por meio de uma revisão sistemática da literatura – RSL, tratando-se de um processo de pesquisa sistemático, transparente e replicável.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Competência

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

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 e interpretações (Bellini *et al.*, 2021). A expressão, como aponta Freitas e Odelius (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 relacionados 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 utiliza o conceito como “um símbolo de uma abordagem alternativa aos testes de inteligência tradicionais” (McClelland, 1973, p.7, tradução nossa).

Pela corrente francesa, 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).

Ademais, 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, é representada por um conjunto de verbos que podem descrever e auxiliar na compreensão da noção de competência, sendo eles: mobilizar, integrar, transferir (conhecimentos, recursos e habilidades), que relacionado à organização, podem agregar valor econômico e ao indivíduo, valor social (Fleury e Fleury, 2001).

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.

2.1.1. Competência gerencial

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 por 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 <i>clusters</i>	(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 que conduzem as organizações a melhores desempenhos e resultados para indivíduos, equipe ou organização, de modo compatível ao contexto, recursos e estratégias (Pelissari; Gonzalez; Vanelle, 2011). Mais uma vez, nota-se a ideia de valor e de sinergia entre elementos, como apresentado por Fleury e Fleury (2001), replicado em Brito, Paiva e Leone (2012).

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

2.1.2. Modelos de competências gerenciais

Há uma grande diversidade de categorizações nos estudos de competências gerenciais (Paz; Odelius, 2021), representada pelas 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):

- 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 de 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”.

Uma vez identificados os modelos, os autores compreenderam que não haveria um único modelo 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 *et al.*, 2003, p. 12), possuindo um bom desempenho concomitantemente. A estrutura desses 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.

Assim, também é explorado e descrito pelos autores, oito papéis antagônicos desempenhados pelos gerentes nas organizações, como também, três competências intrínsecas, conforme Quadro 02.

Quadro 2 - Modelos, papéis e competências do gerente (continua)

Modelos	Papéis do Gerente	Competências
Modelo das metas racionais	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão
		Estabelecimento de metas e objetivos
	Produtor	Planejamento e organização
		Produtividade do trabalho
Modelo dos processos internos	Monitor	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
		Gerenciamento do tempo e do estresse
		Monitoramento do desempenho individual
	Coordenador	Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
		Análise com pensamento crítico
		Gerenciamento de projetos
		Planejamento do trabalho
		Gerenciamento multidisciplinar

Quadro 3 - Modelos, papéis e competências do gerente (continuação)

Modelos das relações humanas	Facilitador	Constituição de equipes
		Uso de um processo decisório participativo
	Mentor	Gerenciamento de conflitos
		Compreensão de si próprio e dos outros
		Comunicação eficaz
Modelo dos sistemas abertos	Inovador	Desenvolvimento dos empregados
		Convívio com a mudança
		Pensamento criativo
	Negociador	Gerenciamento da mudança
		Constituição e manutenção de uma base de poder
		Negociação de acordos e compromissos
		Apresentação de ideias

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

Entre os modelos teóricos propostos no Quadro 2, 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.

2.1.3 Competência gerencial no setor público

No setor público brasileiro, com a adoção das práticas gerenciais do setor privado a partir de 1990 e a busca pela excelência e qualidade dos serviços públicos, considera-se o Decreto nº 5.707/2006 um marco para o uso de competências no contexto público (Montezano, Petry, 2020), uma vez instituída a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006). Posteriormente, o decreto mencionado foi revogado, sendo regulamentado o Decreto 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 e 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).

Embora existam dificuldades, não há como descartar a vantagem acerca da implementação da gestão por competência no setor público que, além de uma forma inovadora

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

3. Método de Pesquisa

Na intenção de aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público, bem como identificar a existência das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), esta pesquisa exploratória 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, a revisão sistemática da literatura (RSL) foi realizada a partir de uma busca de publicações disponíveis na base de dados *Web of Science* - Coleção Principal (*Clarivate Analytics*). O quadro 03 apresenta a trilha de pesquisa/busca na plataforma mencionada com 39 resultados, 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 da plataforma para gerenciamento e administração pública.

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*

Complementarmente, o Quadro 04 apresenta o protocolo da revisão sistemática de literatura, fornecendo descrições das etapas executadas, sendo possível visualizar o foco do estudo, a estratégia e o período de busca, a palavra-chave, a seleção dos artigos, o resultado e o critério de exclusão: artigos que não possuem livre acesso e artigos não mencionam nenhuma

competência gerencial, restando em 12 artigos para esta revisão, os quais foram lidos e analisados, com base em suas contribuições.

Quadro 5 - Protocolo da RSL na *Web of Science*

Foco do Estudo	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
Período de Busca	Junho e julho de 2023
Palavra-chave Pesquisada	" <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>
Resultado	39 registros de Coleção principal da <i>Web of Science</i>
CrITÉrios de Exclusão	18 artigos não possuem livre acesso e 09 artigos não mencionam nenhuma competência gerencial Resultado final: 12 artigos

Fonte: elaboração própria

4. Análise dos Resultados

Após a análise dos resultados obtidos na RSL, contata-se que os 12 artigos estão publicados em nove periódicos diferentes, nota-se que há grande dispersão das publicações, pois apenas dois periódicos contam com mais de um artigo, conforme quadro 05,

Quadro 6 - Periódicos com mais publicações consultadas a partir da *Web of Science*

Periódico	Artigo
<i>Quality-Access To Success</i>	3
Revista De Gestão E Secretariado-Gesec	2
<i>Journal Of Nursing Management</i>	1
<i>European Journal Of Training And Development</i>	1
Revista Do Serviço Público	1
<i>Cuadernos De Administración-Universidad Del Valle</i>	1
<i>Management-Poland</i>	1
Administração-Ensino e Pesquisa	1
<i>Engineering Construction And Architectural Management</i>	1

Fonte: elaboração própria

Para o tratamento dos dados, no Quadro 6, os artigos foram codificados e organizados em um quadro por ordem de publicação (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* para análise

Cód	Título	Autores	Ano	Abordagem	Método
A1	<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	Survey
A2	<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	Survey
A3	<i>New Paradigm: HR Professional Transformation in Manufacturing Company</i>	Syamsuri <i>et al.</i>	2022	Quantitativa	Survey
A4	<i>A multisite survey of managerial competence and organizational commitment among nurses working at public hospitals in Saudi Arabia</i>	Almutairi; Bahari	2021	Quantitativa	Survey
A5	<i>A metamodel for competence assessment Co.SMO competences software management for organizations</i>	Bellini, <i>et al.</i>	2021	Quali-quantitativa	-
A6	<i>Managerial competencies and its relationship with the work design of public servants</i>	Freitas; Odelius	2021	Quantitativa	Survey
A7	<i>Managerial Competences in Hotel Management in Kosovo</i>	Mitreva <i>et al.</i>	2020	Quantitativa	Survey
A8	<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
A9	<i>Manager's competence model in the face of new economic challenges - research report</i>	Igielski	2020	Quantitativa	Survey
A10	<i>The Effect Of Extracurricular Activities In The Development Of Managerial Competences In Research Groups</i>	Freitas; Montezano; Odelius	2019	Quantitativa	Survey
A11	<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
A12	<i>Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability A Chinese urbanization perspective</i>	Meng <i>et al.</i>	2016	Quantitativa	Survey

Fonte: elaboração própria

Pela RSL conduzida, até 2015 não havia artigos indexados relacionados à temática. Em 2016, surgem publicações com 1 artigo publicado; em 2020, o número de artigos cresce para 3; e em 2021, o número segue se estabilizando com 3 publicações. Como a busca ocorreu até julho de 2023, espera-se que a quantidade de artigos publicados aumente até o final do ano (2023).

A abordagem de pesquisa dos artigos é predominantemente quantitativa, com 09 resultados. A abordagem mista - quali-quantitativa - está presente em 3 artigos e não há nenhum artigo com abordagem qualitativa, na amostra pesquisada. Quanto ao método de pesquisa, em maioria os autores utilizaram *survey* - 09 artigos - e, em minoria, estudo de caso - 02 artigos.

Há o destaque também para os autores brasileiros, Pablo Fernando Pessoa de Freitas e Catarina Cecília Odelius que participaram de mais de um artigo 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 07, a competência mais citada é constituição de equipes e, em seguida, comunicação eficaz e constituição e manutenção de uma base de poder, enquanto uso de um processo decisório participativo, gerenciamento multidisciplinar, desenvolvimento dos empregados e apresentação de ideais são as competências menos citadas.

Nessa análise, conforme quadro 07, também é possível identificar que o papel do gerente de Quinn *et al.* (2003) mais presente é o facilitador, seguido do mentor e do negociador. Estes papéis estão relacionados aos modelos de gestão das relações humanas – com maior destaque/presença – e ao dos sistemas abertos.

Quadro 8 - Competências gerenciais encontradas na RSL (continua)

Modelos	Papéis do Gerente	Competências	Freq. (N 12)	Artigos
Metas racionais	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	5	A1, A2, A5, A6, A7
		Estabelecimento de metas e objetivos	7	A1, A2, A6, A7, A8, A9, A10
		Planejamento e organização	7	A1, A3, A5, A6, A7, A9, A10
	Produtor	Produtividade do trabalho	5	A1, A2, A6, A9, A10
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	A1, A2, A6, A9, A10
		Gerenciamento do tempo e do estresse	5	A1, A6, A8, A9, A11
Processos internos	Monitor	Monitoramento do desempenho individual	4	A1, A6, A9, A11
		Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	6	A1, A4, A6, A7, A8, A9
		Análise com pensamento crítico	6	A1, A5, A6, A8, A10, A11
	Coordenador	Gerenciamento de projetos	4	A1, A6, A11, A12
		Planejamento do trabalho	7	A1, A3, A6, A7, A9, A10, A11
		Gerenciamento multidisciplinar	3	A1, A6, A8

Quadro 9 - Competências gerenciais encontradas na RSL (continuação)

Relações humanas	Facilitador	Constituição de equipes	10	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12
		Uso de um processo decisório participativo	3	A1, A6, A11
		Gerenciamento de conflitos	6	A1, A3, A4, A6, A9, A10
	Mentor	Compreensão de si próprio e dos outros	5	A1, A6, A7, A8, A11
		Comunicação eficaz	9	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A9, A10, A12
		Desenvolvimento dos empregados	3	A1, A6, A12
Sistemas abertos	Inovador	Convívio com a mudança	4	A1, A3, A6, A10
		Pensamento criativo	7	A1, A2, A5, A6, A8, A9, A10
		Gerenciamento da mudança	5	A1, A3, A6, A9, A10
	Negociador	Constituição e manutenção de uma base de poder	8	A1, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10
		Negociação de acordos e compromissos	7	A1, A4, A6, A8, A9, A10, A11
		Apresentação de ideias	3	A1, A6, A8

Fonte: elaboração própria

Além das competências gerenciais mais abordadas na RSL, foi possível explorar as principais discussões encontradas nos 12 artigos e apresentá-las a seguir.

i – Definição de competências

Os artigos A2, A3 e A7 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. 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. 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, validam competências agrupadas em três categorias (eficácia estratégica, intrínseca e pessoal) e traçaram um plano de melhoria identificando as competências de gestão necessárias para tornar as organizações mais competitivas.

Não obstante, Freitas, Montezano e Odelius (2019) buscaram identificar a existência de relação entre atividades extracurriculares em domínio de competências gerenciais em grupos de pesquisa; concluindo que 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 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.

iv – Competências gerenciais no setor público

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 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 testada, inclusive de Quinn –, 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: a) processos e resultados: voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais; b) relações humanas e inovação: privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras; c) interesse público: pautadas pelo interesse público.

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.

5. Conclusões

Com o objetivo de aprofundar o entendimento da temática sobre competências gerenciais no setor público, bem como identificar a existência das competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003) nos textos analisados, esta pesquisa conduziu uma revisão sistemática da literatura por meio de uma busca de publicações disponíveis na base de dados *Web of Science* - Coleção Principal (*Clarivate Analytics*).

Neste recorte temporal de 2013 a 2023, não haviam artigos indexados relacionados à temática até 2015, surgindo 1 publicação a partir de 2016. Ao longo dos anos, o número de artigos foi crescendo de forma gradual. Os artigos desta revisão estão publicados em nove periódicos diferentes, o que mostra grande dispersão das publicações. A abordagem de pesquisa dos artigos é predominantemente quantitativa e o método mais utilizado pelos autores é o *survey*.

Quanto às competências dos papéis dos gerentes de Quinn *et al.* (2003), a competência mais citada é constituição de equipes e, em seguida, comunicação eficaz e constituição e manutenção de uma base de poder; enquanto que as competências uso de um processo decisório

participativo, gerenciamento multidisciplinar, desenvolvimento dos empregados e apresentação de ideais são menos citadas.

Em relação ao papel do gerente, o mais presente é o facilitador, seguido do mentor e do negociador. Estes papéis estão relacionados aos modelos de gestão das relações humanas – com maior destaque/presença – e ao dos sistemas abertos.

A partir das principais discussões encontradas nos 12 artigos, foi possível identificar que: (i) a competência gerencial está relacionada a atributos e comportamentos do espaço ocupacional de gestão; (ii) há uma tendência de pesquisas sobre a temática que buscam identificar/diagnosticar as competências gerenciais, desenvolvendo modelos ou aplicando modelos existentes, como de Quinn *et al.* (2003), presente com muita frequência nestes estudos; (iii) alguns estudos apontam a competência gerencial como uma variável influente, e não exclusiva, em determinados contextos; e (ix) apenas três artigos abordam o tema sobre competências gerenciais voltadas ao setor público. Embora existam poucas publicações, estas ocorrem especificamente em órgãos públicos brasileiros e possuem algumas semelhanças em termos de modelo teórico.

Por fim, a RSL conduzida nesta pesquisa não possui o propósito de esgotar o tema, mas sim busca ampliar a discussão por meio de novas perspectivas de análise. Como limitações, destaca-se a existência de poucos artigos no contexto das organizações públicas na *Web of Science*.

Dessa forma, como proposição para novos estudos, espera-se a ampliação do âmbito de pesquisa sobre competências gerenciais para o setor público, a ampliação das bases científicas nacionais e internacionais para investigações complementares, bem como a realização de pesquisas empíricas sobre o tema.

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. 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.

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. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-04-2018-0034/full/html>. Acesso em: 12 ago. 2023.

BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. 2011. 345f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Programa

de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>. Acesso em: 12 ago. 2023.

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

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, 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.

CAVALCANTE, F. V.; RENALT, 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, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/4541>. Acesso em: 08 set. 2021.

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. 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09696470010342306>. Acesso em: 12 ago. 2023.

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.

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. 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. 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. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49176/competencias-gerenciais--uma-analise-de-classif--->. Acesso em: 12 ago. 2023.

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. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/manment-2019-0038?tab=recent-articles>. Acesso em: 12 ago. 2023.

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. Disponível em: <https://doi.org/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.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2014-0013>. Acesso em; 12 ago. 2023.

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. 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.

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. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v10i3.1034>. 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.

PELISSARI, 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/jTvvRwt8FL3mgyjqsgwwwLz/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. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>. Acesso em: 03 out. 2022.

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. 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.

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. 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.

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.

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. 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.

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