

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM RECURSOS HUMANOS

ELISANGELA DA SILVA ZAVADSKI

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇA NA
GESTÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO
2018

ELISANGELA DA SILVA ZAVADSKI

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Paula Regina Zarelli

PATO BRANCO
2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Mapeamento de Competências para Liderança na Gestão Pública

Elisangela da Silva Zavadski

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 9h10min, do dia 04 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. Dr^a. Paula Regina Zarelli
Orientadora

Prof. Dr. Neimar Follmann
Avaliador - UTFPR

Prof^a. Dr^a. Elizandra Machado Follmann
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

Dedico este trabalho às minhas filhas Brenda e Laura, minha razão de ser.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Paula Zarelli, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória.

Aos meus amigos, pelos incentivos e ombro amigo.

Agradeço especialmente à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

Competência, um conceito em construção.

Le Boterf

RESUMO

ZAVADSKI, Elisangela da Silva. **Mapeamento de competências para liderança na gestão pública**. 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco: 2018.

Este estudo apresenta pesquisas e reflexões sobre a gestão pública, competências, liderança e suas correlações teóricas. No Brasil, a administração pública se transformou ao longo de anos, e atualmente busca focar no desenvolvimento de competências dos servidores, especialmente com a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas instituída pelo Decreto nº 5.707/2006. Nesse contexto, os gestores públicos devem acompanhar as mudanças e desenvolver as competências pertinentes para atingir os resultados esperados. Sendo assim, o objetivo da presente pesquisa é investigar e analisar a visão de servidores técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior (UTFPR – Câmpus Pato Branco) sobre as competências mais importantes para a liderança na gestão pública. O instrumento utilizado para a coleta de dados junto aos servidores foi um questionário, elencando competências em três grupos (conhecimentos, habilidades e atitudes), sendo possível identificar aquelas consideradas mais importantes pelos mesmos. Os resultados mostraram que se priorizam os conhecimentos ligados à rotina de atividades, as habilidades para conduzir o grupo, e as atitudes que o líder reflete na sua relação com a equipe. Espera-se que os resultados extraídos deste estudo possam vir a ser úteis à administração da instituição pesquisada, que poderá utilizá-los para o planejamento de ações voltadas ao treinamento e desenvolvimento dos gestores.

Palavras-chave: Competências individuais. Liderança. Gestão pública.

ABSTRACT

ZAVADSKI, Elisangela da Silva. **Mapping competencies for leadership in public management**. 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco: 2018.

This study presents researches and reflections on public management, competencies, leadership and their theoretical correlations. In Brazil, public administration has been transformed over the years, and currently seeks to focus on the development of staff skills, especially with the policy of training and development of people instituted by Decree 5,707 / 2006. In this context, public managers must follow the changes and develop relevant competencies to achieve the expected results. Therefore, the purpose of the present research is to investigate and analyze the view of administrative technical servers of a public higher education institution (UTFPR - Câmpus Pato Branco) on the most important competences for leadership in public management. The instrument used to collect data from the servers was a questionnaire, listing competences in three groups (knowledge, skills and attitudes), and it was possible to identify those considered more important by them. The results showed that are prioritized the knowledge related to the routine of activities, the abilities to lead the group, and the attitudes that the leader reflects in his relationship with the team. It is hoped that the results extracted from this study may be useful to the administration of the researched institution, which may use them to plan actions aimed at training and development of managers.

Keywords: Individual competences. Leadership. Public management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	25
Figura 2 - Competências do profissional	26
Figura 3 - Estratégia e competências essenciais.....	29
Figura 4 - Áreas de desenvolvimento de competências	30
Figura 5 - Processo de desenvolvimento de competências	31
Figura 6 - Níveis de competências organizacionais	32
Figura 7 - Conceitos de liderança.....	33
Figura 8 - Conceitos de liderança - Oliveira; Delfino	34
Figura 9 - Tipos de influência	36
Figura 10 - Estilos de liderança.....	37
Figura 11 - As diferentes ênfases dos três estilos de liderança	38
Figura 12 - Tipos de liderança.....	39
Figura 13 - Os vários níveis de liderança	39
Figura 14 - Bloco 01 - Conhecimentos.....	47
Figura 15 - Bloco 02 - Habilidades	48
Figura 16 - Bloco 03 - Atitudes.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Gestão Pública	17
2.2 Competência.....	23
2.2.1 Competências organizacionais, essenciais e individuais	27
2.3 Liderança	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 Caracterização da pesquisa	41
3.2 Caracterização do objeto de estudo	42
3.3 Coleta e análise de dados.....	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa	58

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta pesquisas e reflexões sobre a gestão pública, competências, liderança e suas correlações teóricas. Busca investigar e analisar a visão de servidores técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior sobre as competências mais importantes para a liderança na gestão pública.

A gestão pública implica na junção de normativas, envolvendo democracia e responsabilidade, e valores como probidade, equidade e igualdade (PERRY; KRAEMER, 1983). Concomitantemente, o desempenho dos líderes nas organizações públicas é de extrema importância, pois estes atuam diretamente na consecução de estratégias e planejamentos governamentais para assegurar melhor qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

No Brasil, a administração pública se modificou consideravelmente ao longo dos anos, passando das administrações patrimonialista e burocrática para um novo modelo de gestão que envolve princípios gerenciais e de liderança, buscando edificar organizações mais estruturadas e priorizar a redução de custos e a qualidade dos serviços (MARINI, 2004; CORBARI, 2004). Para tanto, o governo tem buscado focar no desenvolvimento de competências dos servidores, como explicitado na nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas, o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006).

Nesse cenário, torna-se necessário que os gestores públicos acompanhem as mudanças e desenvolvam as competências pertinentes (conhecimentos, habilidades e atitudes), de forma a alcançar os resultados esperados. Aspectos importantes para a liderança, como flexibilidade, capacidade de coordenar, de atuar em equipe, ser visionário e tornar-se um contínuo aprendiz são extremamente importantes para que eles consigam acompanhar essa nova era.

Diante disso, indaga-se: quais são as competências mais importantes para a liderança na gestão pública?

Buscando responder a essa pergunta, o objetivo geral deste trabalho é identificar o perfil das competências individuais mais importantes para a liderança na gestão pública sob a visão de servidores técnicos administrativos da Diretoria de Planejamento e Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Câmpus Pato Branco.

Para alcançá-lo, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a legislação brasileira vigente relacionada à gestão pública e competências;
- Identificar as competências de liderança de acordo com os modelos teóricos vigentes;
- Realizar levantamento junto aos servidores públicos técnicos administrativos da Diretoria de Planejamento e Administração da UTFPR – Câmpus Pato Branco sobre as competências individuais que eles consideram mais importantes para a liderança.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, além da Introdução. O capítulo 2 contempla o referencial teórico e se divide em três partes: Gestão Pública, Competências e Liderança. Aborda-se a contextualização dos temas, fazendo um breve histórico e identificando os conceitos.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, caracterizando sua natureza, a abordagem do problema, seus objetivos e os procedimentos técnicos adotados para a coleta e tratamento dos dados.

No capítulo 4 será exposto o resultado da pesquisa, assim como sua análise e discussões pertinentes.

O quinto capítulo traz as considerações finais do autor e as perspectivas para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os conceitos relacionados ao tema da pesquisa, sendo eles: gestão pública, competências e liderança, bem como suas correlações.

2.1 Gestão Pública

O termo administração pública vem sendo substituído pelo termo gestão pública nos últimos trinta anos. Para alguns, gestão pública se confunde com administração pública, e para outros significa uma ruptura com a administração pública tradicional e a utilização de ferramentas do mundo dos negócios, ou ainda significa algo mais amplo (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Para Perry e Kraemer (1983), existe a ideia de que a gestão é um conceito abrangente, que aproxima as esferas pública e privada. Conceitua-se que a gestão pública é uma união da direção normativa da administração pública convencional (abrange temas como democracia e responsabilidade, valores como probidade, equidade e igualdade) e da direção instrumental da gestão (admite que o setor público compartilhe com o setor privado a carência em atingir seus objetivos de maneira mais econômica e eficiente).

Nas últimas décadas do século XX, começou um movimento mundial para debater o modelo de gestão praticado pelos governos, objetivando alterações no gerenciamento da administração pública, construindo pouco a pouco, organizações mais estruturadas e voltadas para resultados (LEMOS et al, 2014).

O advento de um modelo que apresentasse uma mudança neste tipo de regime foi influenciado por três nomes ilustres para a Administração: Woodrow Wilson, presidente norte-americano e suas proposições de organização da administração pública e divisão entre política e administração; Frederick Taylor, engenheiro norte-americano e sua apreensão com a produtividade e eficiência na efetivação das atividades; Max Weber, sociólogo alemão especialista nos tipos de sociedade e dos modelos de execução de autoridade que desenvolveu o modelo burocrático com base

nas características de formalidade, impessoalidade, legalidade, especialização, profissionalismo, dentre outras (MARINI, 2004).

Na expectativa de participar das transformações realizadas a nível mundial nas últimas décadas, especialmente em relação ao desenvolvimento tecnológico e à globalização econômica, o poder público modificou consideravelmente seu modelo de gestão de uma Administração Pública Burocrática, que “ênfatiza os procedimentos e tem como foco o controle das atividades”, para Administração Gerencial, que “prioriza a redução de custos e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão” (CORBARI, 2004).

No contexto brasileiro, tal fenômeno conquista espaço a partir do processo de redemocratização, na década de 80, sustentado pela disseminação de discursos que evidenciam uma vasta crise da administração pública, a qual reivindicaria novos paradigmas de gestão, aptos a superar os sistemas centralizados, a formalização hierárquica e os meios de controle taylorista prevalentes. Em outras palavras, aumenta a necessidade de superação dos modelos convencionais de gestão pública, autocráticos e burocráticos, através da propagação de novos sistemas, mais democráticos, meritocráticos e participativos (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997).

Marini (2004) relata que a Gestão Pública no Brasil ainda é um tema recente com origens históricas que aludem ao período da mudança da família real de Portugal para o Brasil. Podem-se verificar três fases pelas quais passou a administração pública brasileira: a Administração Patrimonialista, anterior a 1937; a Administração Burocrática, entre 1937 e 1995; e a Administração Gerencial, pós 1995 até o presente momento. O progresso destes modelos foi gradativo, observando-se atualmente as três influências na Administração Pública:

a) Administração Patrimonialista

O patrimonialismo no Brasil começou durante o período colonial, período em que o Estado brasileiro era evidenciado pela centralização política na pessoa do rei e de seus conselheiros. Repetiam-se no Brasil as práticas portuguesas de posse dos cargos administrativos por funcionários selecionados pelo rei, explicitando a complexidade de distinção entre os interesses públicos e privados. Desenvolveu-se um padrão político-administrativo em que o público e o privado não se diferenciavam diante das autoridades. Rede fiscal e apoderamento de rendas se misturavam. A não profissionalização nos cargos públicos era acentuada e os cargos eram ocupados

pelos nobres e burgueses ricos que gozavam de requisitos de obtê-las. A escassez de padrões e metodologias científicas de gestão e a centralização evidenciaram o gerenciamento dos negócios governamentais. Essa prática instaurou o personalismo no serviço público brasileiro, onde empregos e benefícios estavam unidos aos interesses particulares e não aos interesses públicos (MARINI, 2004; PAULA, 2005).

b) Administração Burocrática

Max Weber, sociólogo alemão, um dos estudiosos da Teoria da Burocracia, colaborou substancialmente através de seus estudos sobre o sistema ideal para as organizações. Weber verificou os tipos mais habituais de autoridade e indicou um modelo de estrutura ideal para as organizações (COLTRO, 2006).

O advento da burocracia foi ocasionado, ainda, pela demanda da eficiência, atingida por meio do entendimento dos processos de trabalho. Neste sentido, a burocracia presume autoridade e subordinação. O autor destaca que a administração burocrática expressa essencialmente, o desempenho da autoridade baseado no saber. A burocracia pode ser empregada em quaisquer atividades, através do aperfeiçoamento do trabalho (Weber, 2000).

No Brasil a administração burocrática iniciou após a segunda metade da década de 30, com a reforma administrativa do Estado Novo no decorrer do governo do presidente Getúlio Vargas, na tentativa de combater os problemas da dominação patrimonialista (MARINI, 2004).

Por conseguinte, essa reforma administrativa foi o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo, ou seja, uma ação determinada e decidida de forma precisa e audaciosa no sentido da burocratização do Estado, que visava inserir na gestão administrativa do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre o público e o privado, buscando estabelecer uma administração pública mais racional e eficiente, que conseguisse reconhecer sua função no gerenciamento do processo de desenvolvimento, cujo padrão de crescimento, apoiado na industrialização via alteração de importações, considerava um forte intervencionismo estatal e domínio sobre os vínculos entre as classes sociais ascendentes — a nova burguesia industrial e o operariado urbano (MARCELINO, 1987).

A aplicação da administração burocrática para substituir a administração patrimonialista decorreu da necessidade de potencializar uma forma de administração

que além de diferenciar entre o público e o privado, conseguisse também distinguir entre o político e o administrador público (BRESSER PEREIRA, 1996).

c) Administração Gerencial

A Administração Burocrática entrou em colapso durante o regime militar, porque além de não eliminar o patrimonialismo, continuou atrelada a grupos sociais isolados, dos quais os objetivos centralizavam-se no poder e em interesses particulares, o chamado insulamento burocrático. A administração gerencial foi idealizada na década de 30, durante a primeira reforma administrativa, transcorreu a formação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP e teve início no final dos anos 60, no esforço de superar a austeridade burocrática (BRESSER PEREIRA, 1996).

O gerencialismo surgiu na administração pública primeiramente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos e constitui-se na administração voltada para a obtenção de resultados e para atender as expectativas dos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 1996).

De acordo com Moreira Neto (1998) a transição da administração burocrática para a administração gerencial foi vigorosamente influenciada pela conduta pragmática das grandes corporações e mudou o foco do interesse administrativo do Estado para o cidadão.

Santos (2003) também fala sobre a carência de transição de um modelo para outro, pois a alteração de percepção dos cidadãos requeria mudanças na administração pública. A constatação de que a administração burocrática não atendia às necessidades que a sociedade civil manifestava aos governos estimulou a procura por um novo modelo de administração.

Nesse contexto, Junquillo (2000) expõe o desenvolvimento da administração gerencial baseado no aprimoramento do modelo burocrático, classificado como não adequado às necessidades do momento. Este modelo inovador consiste em um composto de novas atitudes fundadas nos conceitos de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade total, clientes, metas, resultados e parcerias.

Marini (1996) salienta, dentre os fundamentos norteadores do modelo gerencial, o reconhecimento do servidor como partícipe do processo de edificação do novo modelo, consentindo que colaborem de maneira participativa, empreendedora e criativa, considerando que eles são como âncoras do processo de edificação coletiva

do novo paradigma, voltado para o cidadão e desempenhado pelo conjunto dos servidores de forma participativa. Estabelecer o modelo de administração pública gerencial não sugere modificar sistemas, organizações e legislação; mais do que isso, implica gerar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que irão coordenar e realizar as reformas.

Atualmente a gestão pública brasileira se caracteriza pela adesão de concepções, discursos e práticas gerenciais próprias do universo corporativo. Capacidade de criar, atitude empreendedora, gerenciamento inovador, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, de forma progressiva, se unem ao vocabulário cotidiano das várias esferas da gestão pública nacional (OLIVEIRA et al, 2010).

A gestão pública deve consentir a manifestação de valores que sejam tanto instrumentais quanto políticos. Desta forma, não se restringe aos meios, mas engloba também os objetivos, sua definição e modo de atuar, baseando-se a partir de valores sociais. Aponta a necessidade de gerenciar a interdependência e a cooperação organizativa para o alcance dos propósitos políticos. Incorporado à lógica política, a gestão pública precisa facultar a manifestação de vontades, mediar e encontrar valores para dirigir suas ações. Neste aspecto, a análise da gestão pública é intrínseca à análise do Estado e sua composição, no que se refere à função por ele assumida. Analisar a evolução histórica da gestão pública e o seu desenvolvimento futuro leva a refletir sobre o papel esperado do Estado (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

No processo de estruturação as organizações passam a requerer gestores com mais autonomia, mais arrojados e ponderados, com perfis diferentes do requerido até então, fundamentado no acatamento e na resignação. Ao se incorporar este novo perfil, o Estado passa a requisitar novos sistemas de gestão, aptos a soluções mais satisfatórias às carências desta nova fase da administração pública. Conseqüentemente, assinalam críticas severas aos modelos preponderantes de administração pública, assim como acentuada movimentação política e ideológica para a edificação e efetivação de um novo padrão de gestão pública, apoiado em conceitos mais contemporâneo, como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade (BRESSER PEREIRA, 1997).

2.1.1 Gestão pública na legislação brasileira

A administração pública brasileira é regida por princípios, constantes na Constituição Federal (1988), que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Os gestores públicos devem atender a esses princípios, de forma a não agirem em nome próprio, mas em nome do poder público. A todo poder praticado pela gestão pública corresponde a um conjunto de deveres, e essa correspondência não é arbitrária, mas racionalmente oriunda dos seus princípios orientadores (COELHO, 2009; BRASIL, 1988).

Tanto o gestor quanto os servidores públicos exercem poderes que lhes são confiados de acordo com o seu nível hierárquico. O titular do Poder Executivo é dotado de poder hierárquico, que lhe permite distribuir e escalonar as funções de seus órgãos e analisar o desempenho de seus agentes. Isto concede à gestão pública o poder de reestruturar o que considerar adequado para a forma de administrar e atingir os resultados propostos. Como a gestão pública só age através de seus gestores e servidores, esses agentes públicos são submetidos a alguns deveres, de forma que seus poderes não sejam abusivos, como o dever de agir, prestar contas, dever de eficiência e probidade (COELHO, 2009).

Amaral (2006) relata que a administração pública tem o desafio de ampliar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas brasileiras. O aprimoramento constante dos servidores pode colaborar muito para melhorar a qualidade do serviço público. É preciso prezar os servidores, aperfeiçoar a qualidade e a eficiência dos serviços, focar na capacitação dos mesmos e investir no seu aperfeiçoamento.

A nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas, o Decreto nº 5.707 (2006), apresenta a visão da moderna gestão de pessoas, visando:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Este decreto apresenta ainda em uma de suas diretrizes “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais” (Decreto nº 5.707/2006).

Esse novo modelo de desenvolvimento de pessoas, em implantação no governo federal, considera que fazer gestão focando nas competências consiste em vislumbrar o trabalho com olhar que combina conhecimentos, o saber fazer, a experiência e os comportamentos desempenhados em circunstâncias específicas. O foco não está mais na atribuição formal de uma função, mas se volta para a validação das competências profissionais, passando a identificá-las, avaliá-las e fazê-las prosperar (AMARAL, 2006).

2.2 Competência

O conceito de competência tem sua origem na administração de empresas e na área de treinamento. De acordo com Macarenco e Damião (2011, p. 60) o tema competência vem sendo discutido há décadas por psicólogos e educadores, e a partir dos anos 70 vem abrindo um leque para debates empresariais e acadêmicos, abrangendo o entendimento sobre a competência do indivíduo, a competência organizacional e dos países, neste último, definindo políticas para sistemas educacionais para a formação de competências.

Inicialmente, as competências foram vinculadas ao mapeamento de algumas características individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) (MCCLELAND, 1973; MACARENCO E DAMIÃO, 2011). McClelland, em 1973, publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, o qual iniciou discussão sobre competência entre administradores e psicólogos nos Estados Unidos. De acordo com este autor, a competência é uma característica inerente a um indivíduo que pode ser relacionada com desempenho superior para a realização de uma tarefa ou em dada situação. Diferenciou-se então competência de aptidões, que é um talento natural da pessoa, que pode ser melhorado com habilidades, e demonstraria um

talento particular na prática, e de conhecimentos, que seria o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

No desenvolvimento do conceito de competência surgiram duas linhas de pensamento: os autores americanos conceituam competências como insumo (input) e os autores franceses definem como resultados (output). Os autores americanos, dos quais se destacam McClelland, Boyatzis e Spencer e Spencer, desenvolveram seus trabalhos nas décadas de 1970 e 1980, definindo competência como conjunto de qualificações que possibilita a um indivíduo desempenhar uma performance elevada em certo trabalho ou situação (FISCHER ET AL, 2009).

Entre os anos 80 e 90 diversos autores, como os franceses Le Boterf e Elliot Jacques, contestaram essa definição, pois consideraram que a competência está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. A partir deste ponto de vista, só existe competência quando há ação, ou seja, quando se mobiliza o conhecimento em diferentes contextos. Atualmente os autores buscam entender a competência como a combinação destas duas linhas, isto é, como a entrega e as características da pessoa que podem auxiliá-la a entregar com maior facilidade (FISCHER ET AL, 2009).

O termo competência vem assumindo vários significados no contexto organizacional, uns relacionados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades e atitudes, e outros mais ligados à tarefa e aos resultados (MCLAGAN, 1997, p. 41).

Para Zarifian (1994, p. 111), o conceito de competência vai além do conceito de qualificação: trata-se da capacidade do indivíduo em tomar iniciativas, ir além das atividades solicitadas, ter capacidade de compreender e dominar situações novas no ambiente de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso.

Uma definição geralmente utilizada entre os profissionais de Recursos Humanos é, de acordo com Parry (1996) apud Fleury (2006, p. 27): “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento”.

Fleury e Fleury (2006, p. 28), relatam que o conceito de competência é visto como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um elevado desempenho, na mesma proporção em que também se pressupõe que os

melhores desempenhos estão fundados na personalidade e inteligência das pessoas, e portanto, se considera a competência como um estoque de recursos que a pessoa tem. No entanto, a avaliação das competências individual se dá em conformidade com as atividades inerentes ao cargo que a pessoa ocupa.

A noção de competência está associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Devem gerar valor econômico para as organizações e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 30), conforme mostra a Figura 1:

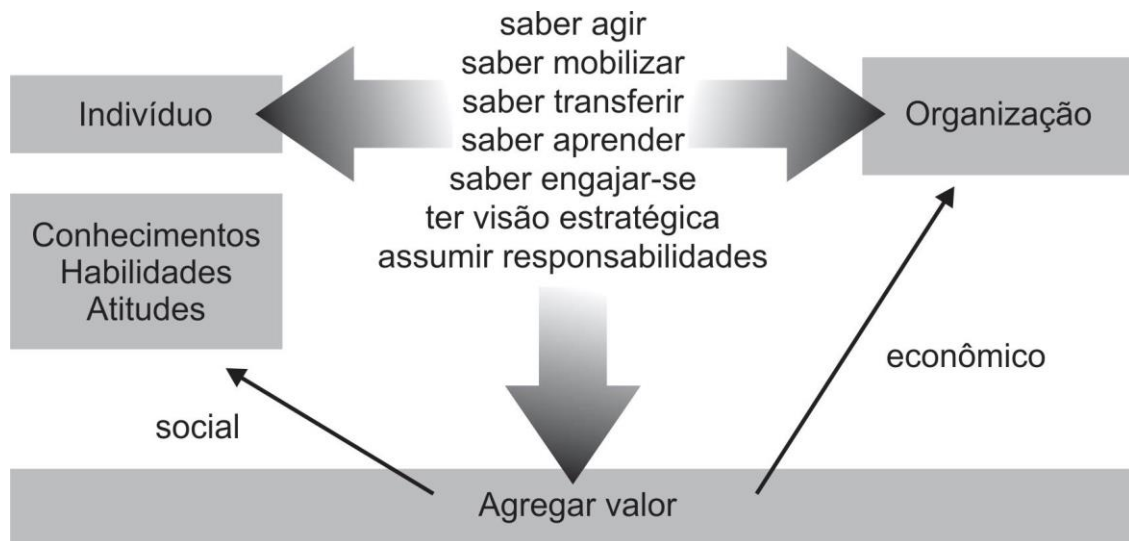


Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury; Fleury (2006, p. 30)

Fleury e Fleury (2006, p. 30), ainda definem competência como:

...um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A Figura 2, adaptada de Fleury e Fleury (2006, pg. 31) traz algumas definições sobre os significados dos verbos descritos nesse conceito:

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Saber o que e por que faz. ❖ Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.

Saber comunicar	❖ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	❖ Trabalhar o conhecimento e a experiência. ❖ Rever modelos mentais. ❖ Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	❖ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	❖ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	❖ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Figura 2 - Competências do profissional

Fonte: Adaptado de Fleury; Fleury (2006, p. 31)

Segundo Moura et al (2009, p. 78), “o termo competência vem da palavra latina *competens*, significando ‘o que vai com’, ‘o que é adaptado’. Ela é contingente. Há sempre competência de, ou competência para”. A competência não é uma forma de conhecimento obtido. A competência necessita de motivos para existir. O conceito de competência demonstra uma realidade sagaz, mais um mecanismo do que uma forma, ou seja, utilizando a competência é que se torna competente.

Atualmente, a competência é fator fundamental na estratégia de negócios, pois as organizações sentem que é necessário almejar o desempenho num sentido mais abrangente e não somente como um indicador econômico e financeiro. Cada vez mais o mundo globalizado tem cobrado dos profissionais, em especial aos líderes das organizações, ajustes e desenvolvimento de competências até então não cobradas. Esses profissionais sofrem com as exigências e a rápida velocidade em que as mudanças ocorrem, tendo que manter a competitividade no mercado de trabalho global (MOURA et al, 2009, p. 77-78).

Entre diversos conceitos de competência, Pfeffer (1994) apud Evaristo (2009, p. 61), define que para se adquirir uma vantagem competitiva sustentada, as organizações não dependem de tecnologia, patentes ou posição estratégica, mas de como conduzem os seus recursos humanos. Isso representa atingir êxito trabalhando com pessoas, e não as trocando ou contendo o propósito de suas atividades.

De acordo com Dutra (2008, pg. 58):

O comprometimento dos indivíduos com a organização ou negócio mobiliza não somente músculos e parte da inteligência, mas todo seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas. As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta de visualização e exploração das oportunidades de negócio.

Para Macarenco e Damião (2011), o modelo de competências é uma convicção que pode cooperar para o desenvolvimento humano, na proporção em que haja incentivos para desenvolvimento do potencial do ser humano, abrangendo suas aptidões para pensar, sentir e agir:

“Pensar”, baseado em conhecimentos; “Sentir”, que lhe permita entrar em contato com sua subjetividade, com o conhecimento de si próprio e do outro, seus limites e seus talentos e os talentos dos outros, sobre aprender e compartilhar, sobre inovar, rever conceitos e abrir espaços mentais para uma nova leitura da realidade; “Agir” menos reativo, com capacidade de construir alternativas e fazer opções (MACARENCO E DAMIÃO, 2011, p. 61).

Os autores relatam ainda que o perfil do cidadão requisitado pela sociedade se transformou, bem como o perfil profissional requisitado pelas organizações. A responsabilidade tomou o lugar da obediência, o que se mostra na capacidade de tomar decisões e responder aos desafios da complexidade de um novo tempo.

2.2.1 Competências organizacionais, essenciais e individuais

Conforme os conceitos de competências foram evoluindo, elas puderam ser classificadas em: organizacionais, essenciais e individuais.

O conceito de competência organizacional teve seu início na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Esta abordagem pondera que toda organização tem um portfólio: “físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos” (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 32).

Krogh e Ross (1995) apud Fleury e Fleury (2006, p. 32) defensores desta abordagem, relatam que esse portfólio gera vantagens competitivas, e assim, a definição da estratégia competitiva precisa iniciar com uma reflexão das possibilidades estratégicas oferecidas por estes recursos.

Mills et al (2002, p. 9-14) definem estes recursos como:

Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário... uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa... uma competência é construída a partir de um conjunto de 'blocos' denominados recursos.

Dosi e Coriat (2002, p. 53) assumem que:

O que está ocorrendo é o tradicional movimento pendular: o foco sobre as competências e os recursos segue o período no qual as pesquisas sobre estratégia empresarial foi reenergizada por conceitos econômicos retirados da Economia Industrial e que focalizava primordialmente a relação da empresa com o seu ambiente competitivo. Esta perspectiva sobre organizações e aprendizagem organizacional, claramente, retira o foco da análise tanto do posicionamento do produto quando da estratégia esperta e o recoloca sobre estratégias de aprimoramento das competências.

Tratando-se das competências essenciais, Prahalad e Hamel (1990, p. 203), no final da década de 80, contribuíram significativamente para a elaboração do conceito. Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Os autores entendem competências essenciais como “a aprendizagem coletiva na organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos *streams* de tecnologias. Ou seja, “competências essenciais são conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”.

Fica evidente que o conceito é uma ferramenta necessária para a compreensão de como os recursos da organização associam-se ao seu desempenho. Para identificar as competências essenciais na organização, é preciso compreender o motivo que a leva a atingir resultados superiores e quais as habilidades específicas que sustentam tais resultados (OLIVEIRA JR, 2008, p. 127).

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais são as que atendem a três critérios: oferecem benefícios reais aos consumidores, são complicados para copiar e permitem acessar diferentes mercados. Quando a organização define a estratégia competitiva, consegue caracterizar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função – as competências organizacionais. Sendo assim, denota-se que a organização tem várias competências organizacionais, situadas em diversos segmentos, e que destas, somente algumas são competências essenciais, as que as diferem e lhe garantem vantagem competitiva sustentável diante das demais organizações.

De acordo com Fleury e Fleury (2006, p. 32), as inter-relações dinâmicas entre as competências organizacionais e as estratégias competitivas determinariam a competitividade da organização. Em resumo, as competências são constituídas a partir de recursos e as estratégias são criadas a partir de grupos de recursos (competências essenciais), sendo que a fixação da estratégia cria novas configurações de recursos e novas competências, que, por conseguinte, irão novamente influenciar a formulação da estratégica. Conforme os autores, este ciclo seria ilustrado da seguinte forma (Figura 3):

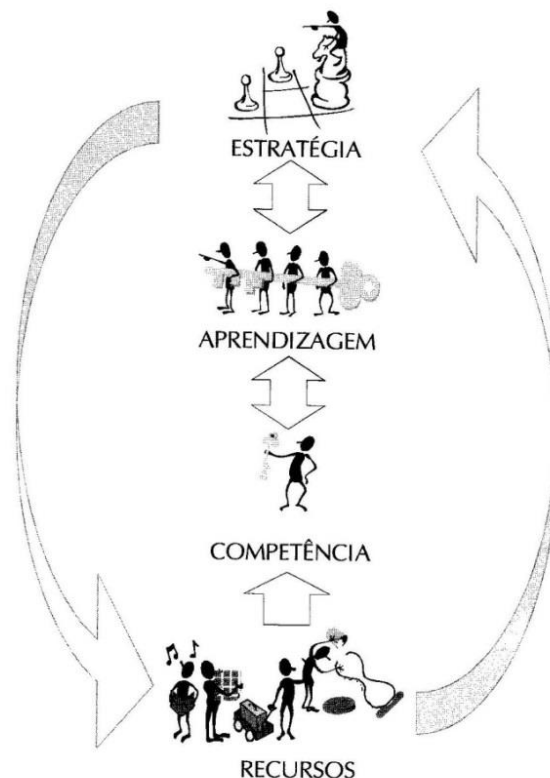


Figura 3 - Estratégia e competências essenciais
Fonte: Fleury; Fleury (2006, p. 33)

O desenvolvimento das estratégias competitivas dependerá, a longo prazo, da gestão do processo de aprendizagem organizacional, que irá cooperar e promover as competências organizacionais e irá focar e reposicionar as estratégias competitivas (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 34).

Diversos autores modernos relatam que o que diferencia as organizações líderes em diferentes segmentos de mercado na atualidade é a qualidade de seus recursos humanos e o modo como as competências individuais são exploradas. Este fator tem forçado organizações e pessoas a procurarem um novo referencial, uma

nova postura e novas competências que permitam a preservação e a melhoria da competitividade (EVARISTO et al, 2009, p. 57).

As competências individuais são necessárias para desenvolver as competências em uma organização. Neste sentido, detém-se que para desenvolver essas competências passa-se pelo caminho da aprendizagem. A aprendizagem pode ser compreendida como um processo de mudança, gerado por diversos estímulos, permeado por emoções, que podem ou não virem a se revelar em alterações comportamentais (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 39).

Zarifian (2001) apud Fleury (2006, p. 35) diferencia as seguintes competências em uma organização que terminam por adaptar diferentes áreas de desenvolvimento de competências (Figura 4):

Áreas de Desenvolvimento	Descrição
1. Competências sobre processos	Conhecimento nos processos de trabalho.
2. Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
3. Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
4. Competências de serviço	Aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final.
5. Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Figura 4 - Áreas de desenvolvimento de competências

Fonte: Adaptado de Zarifian (1999) apud Fleury; Fleury (2006).

Le Boterf (1994) apud Fleury e Fleury (2006, p. 40), propõe o seguinte processo de desenvolvimento de competências (Figura 5):

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional

Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Figura 5 - Processo de desenvolvimento de competências

Fonte: Adaptado de Le Boterf (1994) apud Fleury; Fleury (2006, p. 40)

Percebe-se que a combinação de circunstâncias de aprendizagem que podem ocasionar a transformação do conhecimento em competências. Essa transformação só ocorre em um contexto profissional singular, haja vista que a consumação da competência concilia valor individual e organizacional (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 41).

Contudo, a competência individual não é um estado, não se limita a um conhecimento específico. Le Boterf (1994) situa a competência como fruto do entrelaçamento de três fundamentos: “a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional” (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 29).

Mills et al (2002, p. 13) buscando sistematizar esses conceitos propões um quadro síntese para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização, conforme Figura 6:

Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que

	agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
--	---

Figura 6 - Níveis de competências organizacionais

Fonte: Adaptado de Mills et al. Strategy and performance: competing through competences, 2002, p. 13.

2.3 Liderança

A liderança é um assunto que não tem claro sua origem, pois está ligada ao comportamento humano quando inserido nas organizações, a partir do momento em que isto passou a ser uma preocupação dos teóricos e administradores (TOLFO, 2010 apud OLIVEIRA; DELFINO, 2013, p. 107).

Bergamini (1994, p. 64-65) relata que os primeiros estudos são limitados e não consideraram aspectos e características que podem impactar diretamente o processo de interação entre o líder e o liderado e que poderiam facilitar ou compreender a qualidade deste tipo de vínculo.

A palavra liderança tem significados diferentes para as pessoas. Desta forma, pesquisadores a definiram de acordo com sua visão pessoal, destacando os aspectos que são mais significativos para eles (BERGAMINI, 1994, p. 14), conforme a Figura 7:

Autor	Conceito
Hemphill e Coons (1957)	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda (1960)	Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.

Tannenbaum et al (1961)	Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos.
Jacobs (1970)	Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.
Stogdill (1974)	Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.
Katz e Kahn (1978)	Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.
Roch e Behling (1984)	Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Figura 7 - Conceitos de liderança

Fonte: Adaptado de Yukl (1989) apud Bergamini (1994, p. 14-15).

Mais recentemente, revisando as principais abordagens sobre a liderança, nota-se a ênfase na liderança como uma relação em que uma pessoa exerce influência sobre outras, os liderados, na intenção de atingir os objetivos (BOWDITCH; BUONO, 2006 apud OLIVEIRA; DELFINO, 2013, p. 107), conforme Figura 8:

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
GIL, 2010	“Forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.”	Influência Grupo
TOLFO, 2010	“Processo de influência de uma pessoa em relação à outra pessoa ou grupo, com vistas à realização de objetivo(s) em uma situação dada.”	Objetivos Influência Grupo Situação

MOSCOVICI, 2009	“Maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas do grupo.”	Influência Grupo
SOTO, 2008	“Habilidade para influir um grupo e conseguir a realização de metas.”	Influência Objetivos Grupo
BERGAMINI, 2008	“Habilidade de conduzir pessoas de forma natural, de conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos.”	Comportamento Influência Grupo
DUBRIN, 2006	“Habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho.”	Confiança Objetivos
BOWDITCH; BUONO, 2006	“Compreensão da relação entre um líder e seus seguidores, do contexto em que eles interagem e nos subprodutos resultantes.”	Interação Contexto Resultados

Figura 8 - Conceitos de liderança - Oliveira; Delfino
 Fonte: Adaptado de Oliveira; Delfino (2013, p. 108).

Para conseguir que uma organização ou departamento gere resultados, quem administra precisa realizar funções estimulantes. Dentre elas, se destacam a liderança e utilização de meios adequados para obter motivação. Ambos demandam essencial clareza das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser atendidas. Resumindo, é indispensável que o administrador conheça a motivação humana e saiba conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

Porém, liderança e administração têm significados diferentes. Administrar implica ordem e lógica através da criação de planos formais, de projeto de estruturas austeras e controle dos resultados. A liderança, entretanto, significa gerenciar mudanças. Os líderes definem direcionamentos através da elaboração de uma visão futurista, e após, envolvem as pessoas, expondo sua visão e entusiasmando-as a vencer os obstáculos (ROBINS et al, 2010, p. 359).

Bergamini (1994, p. 9) relata a liderança como “a aplicação e o aprofundamento dos vários aspectos que envolvem a interação de pessoas no interior das organizações”. Ou seja, quando se busca compreender como acontece o conjunto de fatores de natureza mental e emocional que motivam o comportamento humano dentro do processo de liderança, o desafio alcança imensas proporções.

Robins (2010, p. 359) define liderança como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Enfatiza ainda que a liderança pode ser formal ou informal. Formal quando provém de um cargo de direção numa organização, e informal quando uma pessoa é capaz de influenciar outras fora da estrutura formal da organização, e pode ser tão importante quanto a influência formal.

Chiavenato (2007, p. 307) relata a liderança como sendo “a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”.

A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais. É um tipo de influência. A influência é uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais se produzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

Chiavenato (2010, p. 307) escreve sobre os tipos de influência (Figura 9):

Coação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Forçar alguém a fazer algo sem aceitação. ❖ Imposição. ❖ Ameaça.
Pressão	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coerção. ❖ Ameaça. ❖ Forçar a aceitação.
Persuasão	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fazer prevalecer com consenso ou indução. ❖ Fazer ou mudar a cabeça.

Sugestão	❖ Propor algo sem forçar a barra para a aceitação.
Emulação	❖ Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar. ❖ Espontaneamente.

Figura 9 - Tipos de influência
Fonte: Chiavenato (2010, p. 307).

A liderança está ligada a um fenômeno grupal, que envolve duas ou mais pessoas. Trata-se de um processo de influenciar intencionalmente por parte do líder sobre os liderados, conforme cita Hollander (1978, p. 2):

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Há dois tipos distintos de liderança: a liderança como uma qualidade pessoal (conjunto de características pessoais que tornam uma pessoa um líder) e a liderança como função (atribuição como autoridade para tomar decisões dentro da organização). Desta forma, o nível de liderança vai depender das características pessoais e da situação na qual se encontra (CHIAVENATO, 2010, p. 308).

Diversas teorias buscam elucidar as origens e a forma de atuação dos líderes em situações diferentes de trabalho. Os autores apresentam a Teoria dos Traços (ênfata as qualidades e características pessoais do líder; o líder nasce como tal), a Teoria Comportamental (propõe comportamentos específicos; pode ser aprendida através de métodos de desenvolvimento pessoal) e Teoria Situacional (há líderes para cada situação) (BERGAMINI, 1994, p. 28-64; ROBINS, 2010, p. 359).

A Teoria Situacional é a mais recente e vem sendo amplamente discutida, pois averigua uma questão específica e conceitua os diversos estilos de liderança, habilidades e carências de cada área de trabalho na organização. Envolve liderança e colaboradores, bem como o espaço onde ocorre o processo (STEFANO; GOMES FILHO, 2004 apud LEMOS et al, 2014).

A liderança engloba dois aspectos: habilidade pressuposta de motivar as pessoas a realizarem o que é necessário e a disposição dos liderados de seguirem a quem eles julgam como necessários para atenderem seus objetivos e necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2010, p. 307).

Chiavenato (2010, p. 308 e 309) explana os três diferentes estilos de liderança, conforme estudo realizado por Kurt Lewin e White (1938) conforme demonstra a Figura 10:

Autocrática	Democrática	Liberal
❖ O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	❖ As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	❖ Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
❖ O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	❖ O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.	❖ A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
❖ O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual é o seu companheiro de trabalho.	❖ A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	❖ Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
❖ O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	❖ O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	❖ O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder só comenta as atividades dos membros quando perguntado.

Figura 10 - Estilos de liderança

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 309).

A partir disso, observam-se diferentes ênfases dos três estilos de liderança (Figura 11):

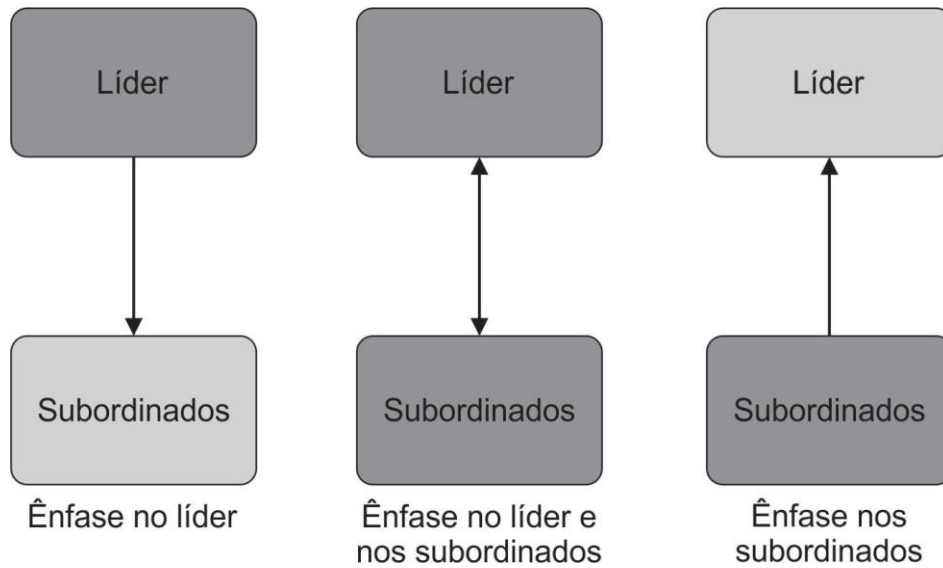


Figura 11 - As diferentes ênfases dos três estilos de liderança
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 309).

Likert (1971) apud Chiavenato (2010, p. 310) cita dois tipos básicos de liderança:

1. Liderança orientada para a tarefa: liderança restrita e focada com a efetivação da tarefa e com os seus resultados. Encaminha-se para fragmentar o trabalho em tarefas segmentadas, selecionar e treinar pessoas apropriadas para o tipo de tarefa e coagi-las continuamente para alcançar os níveis de produção esperados. É própria das organizações cuja propensão é congregar as pessoas em serviços restritos ao ciclo de trabalho, de maneira convencional, no compasso baseado em padrões de produção predeterminado. É a liderança concentrada unicamente com o trabalho e em conseguir que tudo seja conforme os critérios preestabelecidos e com os recursos disponíveis.
2. Liderança orientada para as pessoas: liderança focada para os aspectos humanos das questões dos subordinados e que busca conservar uma equipe de trabalho operante, com maior atuação nas decisões. É o tipo de liderança cuja ênfase é mais para as pessoas do que para o trabalho, buscando entender e auxiliar os subordinados, focando mais nas metas e menos nos métodos, sem negligenciar o desempenho esperado.

Liderança orientada para a tarefa

Liderança orientada para as pessoas

<ul style="list-style-type: none"> ❖ A tarefa é o mais importante. ❖ Supervisão cerrada e detalhada. ❖ Supervisão rígida e restritiva. ❖ Liderança autocrática. ❖ Ênfase nos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ As pessoas são o mais importante. ❖ Supervisão liberal e genérica. ❖ Supervisão participativa. ❖ Liderança democrática. ❖ Ênfase na satisfação das pessoas.
---	---

Figura 12 - Tipos de liderança

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 310).

Chiavenato (2010, p. 314) narra que existem características diferentes de liderança para os diversos níveis organizacionais, conforme Figura 13:

Líder:		Nível:
Estratégico (Dirigentes)	<ul style="list-style-type: none"> • Pensador global • Estrategista • Impulsiona mudanças • Cativador • Advogado de talentos • Empreendedor • Guardião do negócio 	Institucional
Tático (Gerentes)	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsiona execução • Mobiliza as pessoas • Seleciona talentos 	Intermediário
Operacional (Supervisores)	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz e desenvolve para resultados • Impulsiona desempenho • Parcerias dentro e ao longo das equipes • Gerencia o trabalho • Influencia pelo poder pessoal • Inspira lealdade e confiança 	Operacional

Figura 13 - Os vários níveis de liderança

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 314).

O conceito de liderança alude a um método complexo e diverso de influência, executado por uma pessoa ou um grupo preparado especificamente para proceder a realização de metas. A eficácia da liderança pode ser mensurada pela habilidade de adequação e ajustes que demonstra para cada situação vivenciada. Não existe um modelo de liderança pleno, pois é realizada por seres humanos passível de erros e acertos, num processo constante de aprendizagem e acúmulo de capital intelectual (STEFANO; GOMES FILHO, 2004 apud LEMOS et al, 2014, p. 9).

A colaboração fundamental do estudo da liderança como um processo está na constatação de que não há um único estilo de liderança, fundamentado nos traços, estilos ou comportamentos do líder e, isso acarreta que a maioria das pessoas pode ser um líder bem-sucedido ou se aprimorar para tal, de acordo com as circunstâncias apresentadas (OLIVEIRA; DELFINO, 2013, p. 3).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é descrever, de forma geral, como este estudo foi conduzido. Sendo assim, detalha-se a abordagem da pesquisa, seus objetivos e os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados, com a finalidade de garantir a confiabilidade e rigor científico do trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa, segundo Menezes e Silva (2005), é “um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos”, e pode ser classificada através de diversos pontos de vista: abordagem do problema (quantitativa/ qualitativa), objetivos (exploratória/descritiva/explicativa) e procedimentos técnicos (pesquisa bibliográfica/ documental/ experimental/ levantamento/ estudo de caso/ *expost-facto*/ ação/ participante).

Pela sua forma de abordagem, a pesquisa é “qualitativa”, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzida em números; de acordo com Menezes e Silva (2005), tem como base a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos, classifica-se como “descritiva”, visto que procura descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p. 42); utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário, assumindo geralmente a forma de levantamento.

Em relação aos procedimentos técnicos, de acordo com Gil (2002), caracteriza-se como “pesquisa bibliográfica” (elaborada a partir de materiais já publicados, como livros e artigos científicos), de “estudo de caso” (os objetos são estudados de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento) e de “levantamento” (envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se

deseja conhecer, através da seleção de uma amostra como objeto de investigação, sendo muito útil para o estudo de opiniões e atitudes).

3.2 Caracterização do objeto de estudo

O objetivo deste estudo, conforme descrito no capítulo 1, é investigar e analisar a visão de servidores técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior sobre as competências necessárias para a liderança na gestão pública.

Segundo Richardson (2008, p. 157), o universo é “o conjunto de elementos que possuem determinadas características”, e conforme Cozby (2006, p. 145) o universo é composto “por todos os indivíduos de interesse para o pesquisador”. Dessa forma, a pesquisa poderia abranger todos os servidores de uma instituição de ensino (professores, técnicos administrativos, estagiários). No entanto, considerando a inviabilidade de realizar o estudo com todos devido ao tempo disponível para a pesquisa, optou-se por delimitar o estudo aos servidores técnicos administrativos (amostra).

Sendo assim, realizou-se uma amostragem não probabilística, isto é, com “sujeitos escolhidos por determinados critérios”, de forma intencional, visto que os elementos que formam a amostra foram selecionados intencionalmente pelo pesquisador, para assegurar a presença do sujeito-tipo (RICHARDSON, 2008, p. 160-161), neste caso, os servidores técnicos administrativos.

A pesquisa tem como objeto de estudo a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Câmpus Pato Branco. A UTFPR conta atualmente com 13 câmpus no estado do Paraná, sendo que a sede, denominada Reitoria, fica na cidade de Curitiba.

O Câmpus Pato Branco está estruturado em Diretoria Geral, Diretoria de Administração e Planejamento, Diretoria de Graduação e Educação Profissional, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Diretoria de Relações Empresariais e Comunitária. Em relação ao número de servidores conta com 291 professores efetivos e 92 técnicos administrativos.

Deste universo, a pesquisa abrange a Diretoria de Planejamento e Administração, a qual é composta pelos setores/servidores: Diretoria (02 servidores), Assessoria de Planejamento e Administração (01 servidor), Departamento de Orçamento, Finanças e Contabilidade (03 servidores), Departamento de Materiais e Patrimônio (05 servidores), Divisão de Almoxarifado (01 servidor), Divisão de Patrimônio (01 servidor), Divisão de Compras (01 servidor), Departamento de Serviços Gerais (06 servidores), Departamento de Projetos e Obras (04 servidores) e Divisão de Serviços Auxiliares (01 servidor), totalizando 10 setores, 25 servidores técnicos administrativos, sendo 10 cargos de chefia.

A escolha pela Diretoria de Planejamento e Administração ocorreu devido ao fato de ser composta somente por técnicos administrativos, que é o foco de estudo desta pesquisa.

3.3 Coleta e análise de dados

A coleta de dados começa com a revisão da literatura, com a finalidade de relacionar os conceitos teóricos e a realidade implícita no problema de pesquisa, visando tornar o estudo mais condizente com a situação organizacional. Na sequência, realiza-se o levantamento junto à amostra selecionada através de questionário estruturado.

Entre os diversos instrumentos de coleta de dados, que possibilitam obter informações sobre grupos sociais, talvez o mais comum seja o questionário (RICHARDSON, 2008, p. 189). Eles cumprem ao menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis do grupo. Os questionários podem conter perguntas abertas ou fechadas, que podem ser aplicados através de contato direto ou enviados por correio (correio eletrônico) para as pessoas previamente escolhidas.

Em relação à revisão da literatura, contemplaram-se os conceitos dos três temas abordados: gestão pública, competências e liderança. Quanto à gestão pública, foi abordado um breve histórico, a evolução da gestão pública e a legislação brasileira a respeito. Sobre competências, foi exposto sua origem, evolução e conceitos,

focando as competências organizacionais, essenciais e individuais. Em relação à liderança, explanou-se sua origem, conceitos e seus desdobramentos.

Quanto ao levantamento, tomou-se como base para a elaboração do questionário o conceito de competência abordado pelos autores: Fleury e Fleury (2006), McLagan (1997), Macarenco e Damião (2011) e Parry (1996), onde esta é definida como o conjunto de três fatores: conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim, as questões estruturam-se em três blocos (um para cada fator citado), cada qual com dois itens.

No primeiro item apresenta-se uma questão fechada, elencando diversas competências para que o respondente escolha, de acordo com o enunciado, aquelas que considerar mais importantes para a liderança. O bloco “Conhecimentos” traz 10 competências, das quais devem ser escolhidas 05. Em “Habilidades” são listadas 18 alternativas, e em “Atitudes”, 22, devendo ser escolhidas 10 opções em cada bloco. Para elaboração das alternativas foi utilizado como referência o estudo realizado por Borba et al (2011), onde aborda-se a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de gestores.

O segundo item de cada bloco traz uma questão aberta possibilitando ao respondente sugerir até três outras competências que julgue importante.

Através dessas questões propostas, será possível identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que a amostra pesquisada considera mais pertinentes para um líder (aquelas que foram mais votadas/sugeridas em cada bloco), podendo-se então traçar um perfil de competências para a liderança na gestão pública de acordo com a visão dos servidores técnicos administrativos de uma instituição de ensino.

O questionário apresenta ainda quatro perguntas referentes ao respondente (gênero, idade, se possui cargo de chefia e última formação concluída) e indaga se a pesquisa pode trazer melhorias para o processo de desenvolvimento de competências para a liderança na instituição.

A aplicação foi feita via questionário on-line, sendo enviado por e-mail o link para os servidores selecionados para a amostra.

O questionário elaborado encontra-se no Apêndice A.

O método de análise dos dados da pesquisa refere-se à análise de conteúdo. Richardson (2008) referencia Bardin (1979, p. 31) que declara:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise do conteúdo, ainda de acordo com Richardson, é essencialmente empregada para “estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas)”. Sendo assim, primeiramente se deve fazer uma leitura para estruturar as ideias inseridas e em seguida, analisar os elementos e as regras que as determinam. Neste estudo, a análise de conteúdo é essencialmente empregada para verificar as competências individuais consideradas importantes para o exercício da liderança na visão dos técnicos administrativos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo findado a fase da coleta de dados, iniciou-se a análise das respostas obtidas. Dos vinte e cinco servidores selecionados para a amostra, obtiveram-se quinze respondentes (60%), uma vez que a participação era voluntária.

Dentre os respondentes 53,3% são do sexo feminino e 46,7% do sexo masculino, com idade entre 26 e 53 anos, o que demonstra a heterogeneidade da amostra em relação ao gênero e à faixa etária.

Constatou-se que dos quinze respondentes, oito ocupam cargo de chefia, representando 80% dos líderes da amostra. Já dentre os liderados, obteve-se menos de 50% de respostas, totalizando sete respondentes.

Em relação à última formação concluída, um relatou ter graduação, dez tem especialização e quatro possuem mestrado, o que mostra um nível elevado de instrução em relação ao usualmente exigido nos concursos para técnicos administrativos (ensino médio).

Ao serem indagados se achavam que a pesquisa poderia colaborar para melhorias no processo de desenvolvimento de lideranças na instituição, 93,3% responderam que sim, o que demonstra a relevância deste estudo.

Quanto ao primeiro bloco, referente aos “Conhecimentos” necessários aos líderes, as cinco competências mais votadas entre as opções sugeridas (questão fechada) foram: Conhecimento sobre administração (planejar, organizar, dirigir e controlar) = 100%, Conhecimentos legais (leis, normas, regulamentos, etc) = 80%, Conhecimento de gestão de pessoas = 60%, Visão sistêmica e globalizada = 60% e Desenvolvimento contínuo = 60%. Quanto à pergunta aberta, houve duas respostas: “Todas são importantes, porém acrescentaria além das 5, como uma sexta a visão sistêmica e globalizada” e “Conhecimentos das atividades do setor, noções gerais sobre a instituição”. A totalidade das respostas é apresentada no gráfico a seguir (Figura 14).

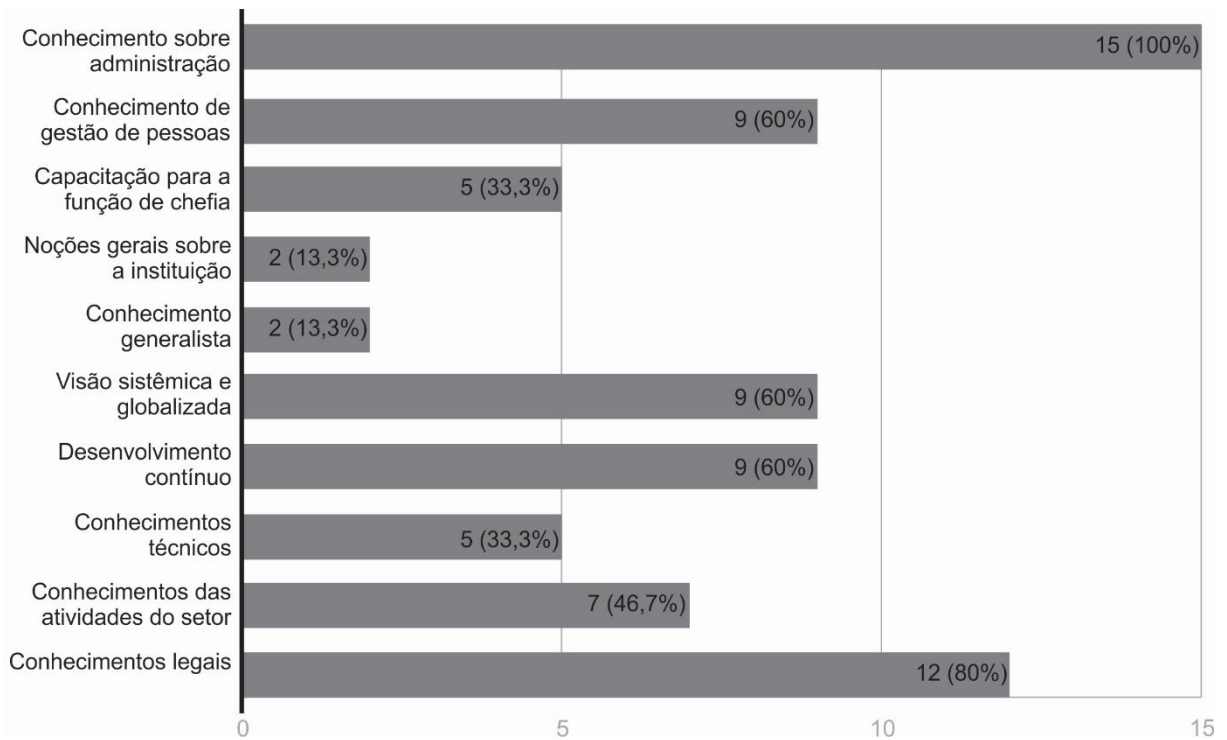


Figura 14 - Bloco 01 - Conhecimentos
Fonte: Autoria própria

Ao analisar este bloco relativo ao “saber” necessário à liderança, 100% responderam que o conhecimento sobre administração é uma das competências considerada importante, ressaltando a valia de o líder saber planejar, organizar, dirigir e controlar. Em contrapartida, um dos itens menos votado foi o conhecimento generalista, denotando-se que para exercer o cargo de chefia na instituição não é um dos fatores mais importantes.

Em relação ao segundo bloco, o qual falava sobre “Habilidades”, as dez competências citadas como as mais importantes na visão dos respondentes foram: Planejamento = 100%, Administrar conflitos = 86,7%, Liderança = 86,7%, Boa comunicação verbal = 80%, Trabalhar em equipe = 73,3%, Lidar com situações de mudança = 66,7%, Tomar decisões = 66,7%, Relacionamento interpessoal = 60%, Criar ambientes de aprendizagem (desenvolver a equipe) = 60%, Organização = 53,3%. Quanto à questão aberta, nenhum respondente citou outra opção. Apresenta-se a seguir o gráfico referente (Figura 15).

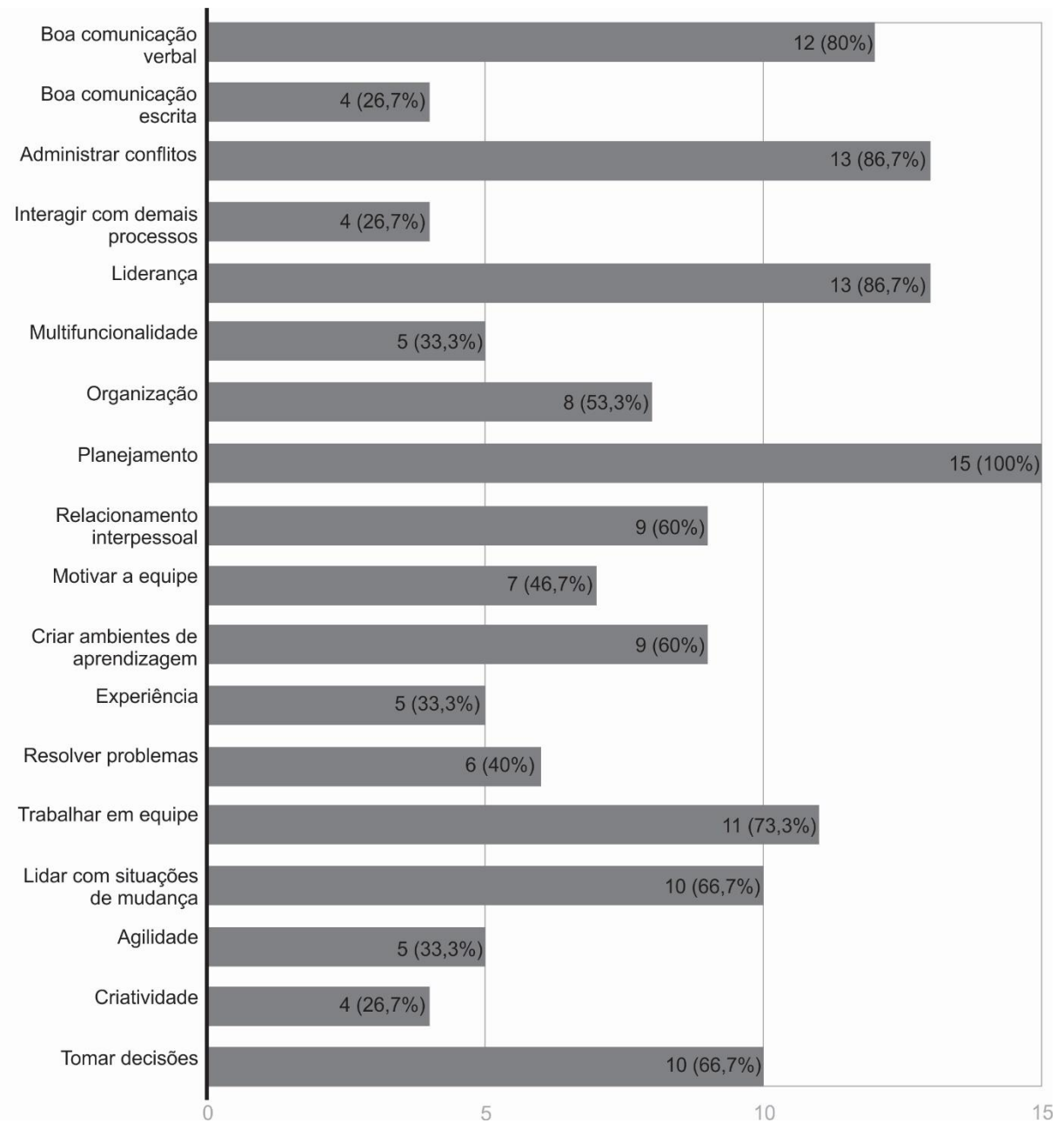


Figura 15 - Bloco 02 - Habilidades
Fonte: Autoria própria

As Habilidades estão relacionadas ao “saber fazer”, a experiência e prática do saber, a capacidade de realizar dada tarefa. A competência “Planejamento” foi eleita unanimemente pelos respondentes, o que demonstra ser de extrema importância que o líder detenha essa habilidade para o bom êxito da gestão. Dentre os itens menos votados está a “Criatividade”, de onde se pode pressupor que este fator não seja de grande relevância para o exercício de liderança para a instituição em questão.

No terceiro bloco, relativo às “Atitudes” consideradas mais importantes, as dez respostas mais escolhidas foram: Ter equilíbrio emocional = 80%, Ser ético = 80%,

Ser aberto ao diálogo = 80%, Ser comprometido e responsável = 80%, Ser justo e imparcial = 80%, Ser pró-ativo = 73,3%, Saber ouvir = 60%, Dar feedback = 60%, Ser aberto a novas ideias = 60%, Ser coerente e estimular a participação de todos na tomada de decisões tiveram a mesma votação = 53,3%. O item “Ter entusiasmo” foi o único que não obteve nenhuma votação. Não houve respostas na questão aberta, a qual permitia ao respondente citar outras opções.

Neste último bloco que fala sobre o “querer fazer”, percebe-se que cinco competências têm o mesmo nível de importância para os respondentes, ressaltando a relevância destas competências para o comportamento que a liderança tem diante das situações do cotidiano. Já o item que não obteve nenhuma votação, não foi considerado importante talvez pelo fato de não ter relevância para os liderados que atuam em uma instituição de ensino. Os resultados deste bloco são apresentados no gráfico a seguir (Figura 16).

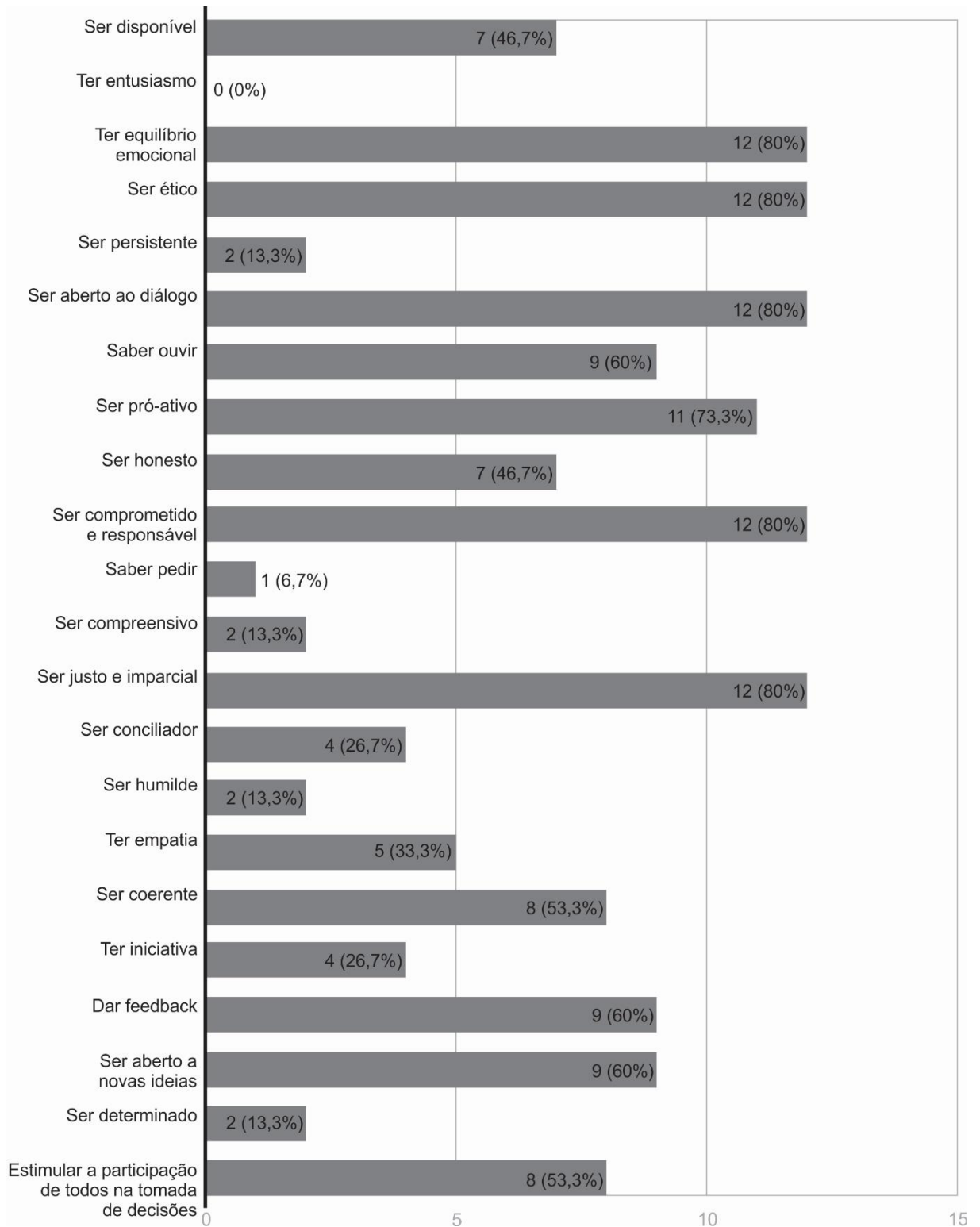


Figura 16 - Bloco 03 - Atitudes

Fonte: Autoria própria

Após a aplicação do questionário e efetivação das análises, pode-se compreender que as competências consideradas mais importantes na visão dos técnicos administrativos da instituição de ensino pesquisada são as que têm relação direta com as atividades meio e fim da área em que atuam. Isso vai ao encontro com

o relato de Fleury e Fleury (2006, p. 28 e 30) que a competência está ligada a “verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. Os autores relatam ainda que a avaliação das competências ocorre de acordo com as atividades inerentes ao cargo que a pessoa ocupa.

Ao analisar as opções mais votadas, consegue-se identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) importantes para a liderança na gestão pública na visão dos técnicos administrativos. No quesito “Conhecimentos”, a competência mais votada foi “Administração (planejar, organizar, dirigir e controlar)”. Essa opção vai de encontro com o item também mais votado no bloco “Habilidades”, cuja competência “Planejamento” foi eleita unanimemente pelos respondentes. Infere-se que é de grande importância, na visão dos respondentes, que o ocupante do cargo de chefia tenha domínio sobre estes elementos que cruzam os conhecimentos adquiridos com a experiência e a prática do saber. Para complementar, o terceiro bloco que fala das “Atitudes” vem apresentar quais são os comportamentos que os liderados esperam dos seus líderes, e neste fator se destacaram cinco atitudes que devem permear os cargos de chefia, que de acordo com Zarifian (1999) é o “saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas”.

Com isso, constata-se que na visão dos servidores técnicos administrativos da instituição de ensino em questão, as competências necessárias para as lideranças na gestão pública estão relacionadas principalmente aos conhecimentos necessários à rotina de trabalho (administração, aspectos legais, gestão de pessoas), às habilidades para gerir a equipe de trabalho (planejamento, liderança, administração de conflitos, comunicação, etc.), e às atitudes que refletem diretamente no relacionamento com a equipe (equilíbrio emocional, ética, comprometimento, imparcialidade, etc.), mostrando que se busca um líder com competências que possam produzir um bom trabalho em equipe, acima de destaques pessoais individuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal investigar e analisar a visão de servidores técnicos administrativos lotados na Diretoria de Planejamento e Administração da UTFPR – Câmpus Pato Branco sobre as competências mais importantes para a liderança na gestão pública. Neste contexto, foram realizadas pesquisas e reflexões sobre a gestão pública, competências, liderança e suas correlações.

Acerca do referencial teórico, foram abordados conceitos sobre a gestão pública, donde se extrai que a gestão pública se baseia em normas que estão ligadas à democracia e responsabilidade, fatores que implicam no desempenho dos líderes. Quanto às competências, se averiguou que estas são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permeiam o desempenho da pessoa no trabalho. Em relação à liderança, observou-se que é a forma como o indivíduo dirige as atividades de um grupo para alcançar determinado objetivo.

O questionário, instrumento final desta pesquisa, foi submetido à apreciação dos servidores técnicos administrativos da DIRPLAD – Diretoria de Planejamento e Administração da instituição pesquisada, e foi elaborado a partir da revisão bibliográfica sobre o tema da pesquisa, enfatizando-se as competências que são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo tem em sua atuação no trabalho. Este instrumento foi validado de forma experimental, sendo aplicável unicamente para mensurar as competências nele apresentadas e apenas na instituição pesquisada.

As competências mais votadas foram as que estão diretamente ligadas aos conhecimentos primordiais à rotina de atividades (administração: planejar, organizar, dirigir e controlar; conhecimentos legais; conhecimento de gestão de pessoas; visão sistêmica e globalizada; desenvolvimento contínuo), às habilidades para conduzir o grupo (planejamento; administrar conflitos; liderança; boa comunicação verbal; trabalhar em equipe; lidar com situações de mudança; tomar decisões; relacionamento interpessoal; criar ambientes de aprendizagem; organização) e às atitudes que o líder reflete na sua relação com a equipe (ter equilíbrio emocional; ser ético; ser aberto ao diálogo; ser comprometido e responsável; ser justo e imparcial; ser pró-ativo; saber ouvir; dar feedback; ser aberto a novas ideias; ser coerente e

estimular a participação de todos na tomada de decisões), revelando a importância de se ter um líder com competências que contribuam para o bom êxito do trabalho em equipe.

Considerando que o governo tem buscado focar no desenvolvimento de competências dos servidores, como explicitado na nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas (Decreto nº 5.707/2006), espera-se que os resultados extraídos deste estudo possam vir a ser úteis à administração da instituição pesquisada, especialmente para o setor de gestão de pessoas, que poderá utilizá-los para o planejamento de ações voltadas ao treinamento e desenvolvimento dos gestores. Almeja-se ainda que a presente pesquisa possa incentivar a instituição a elaborar outros diagnósticos, de forma a oportunizar dados adicionais para o planejamento de um eventual programa de desenvolvimento de lideranças e, em consequência, melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis.

Com o presente estudo, espera-se ter contribuído com a UTFPR – Câmpus Pato Branco na coleta e análise de dados que lhe proporcionem a adoção de medidas de ordem prática, e que também se tenha colaborado para o debate sobre as competências para liderança na gestão pública. Além disso, recomenda-se que em estudos futuros possa ser realizado um levantamento nas demais diretorias da instituição pesquisada, ou até mesmo nos demais câmpus da UTFPR, para realização de ações voltadas para o desenvolvimento de competências para a liderança na gestão pública.

REFERÊNCIAS

- BORBA, J. S. de. et al. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal.** VIII CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/inicio.asp?ev=23>>. Acesso em: 29 jan. 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 jan. 2018.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em 30 jan. 2018.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, v.120, n.1, p. 7-40, jan-abr. 1996.
- BRESSER PEREIRA, L.C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado.** Revista do Serviço Público, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan-abr. 1997.
- BRIÃO LEMOS, R., DURGANTE BERNI, R., MAUCH PALMEIRA, E. **Liderança na gestão pública.** Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 194, 2014. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/gestao-publica.html>> Acesso em 12 jan. 2018.
- CARNEIRO, R., MENICUCCI, T. M. G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes.** In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. p. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9. Disponível em: <<http://books.scielo.org>>. Acesso em: 25 jan. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COLTRO, A. **A burocracia: organizações e tipologia.** São Paulo: USP, 2006. Disponível em: <www.economia.esalq.usp.br/intranet/uploadfiles/1075.doc>. Acesso em 23 jan. 2018.
- CORBARI, Ely Célia. **Accountability e controle social: desafio à construção da cidadania.** Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil (s.l.) p. 99-111, 2004.
- COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento.** São Paulo, Atlas: 2006.
- DUTRA, Joel. **Gestão de carreiras.** GV Executivo. V.7, n. 1, p. 56-61, jan./fev.2008.

EVARISTO, Antonio Germano de. et al. **Competências requeridas no mercado globalizado.** in FISCHER, André Luiz. et al (organizadores). **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER. André Luiz. et al (organizadores). **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Jay. **The competence process: managing for commitment and creativity.** The Woodlands, Texas: Teleometrics, 1980.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competing for the future.** Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HOLLANDER, E. P. **Leadership Dinamics – A practical guide to effective relationships.** N.Y: The Free Press, 1978.

JUNQUILHO, G. S. **Ação Gerencial na administração pública: a re/produção de “raízes” brasileiras.** 2000. 334f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2000.

KURT LEWIN, R.Lippitt. WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior.** In: Experimentally Created Social Climates. Journal of Psychology, v. 10, 1938.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange.** Paris: Les Editions d’Organisations, 1995.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração.** São Paulo: Pioneira, 1971.

MACARENCO, Isabel. DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. **Competência: A essência da liderança pessoal.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Evolução do Estado e reforma administrativa.** Brasília: Sedap, 1987.

MARINI, C. Gestão Pública no Brasil: **Temas preservados e temas emergentes na formação da Agenda.** Artigo apresentado no VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - Brazilian Studies Association, 2004.

MCLAGAN, P. A. **Competencies: the next generation. Training and Development.** v. 51, nº 5, p. 40-47, May, 1997.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

MILLS, J. et al. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MOREIRA NETO, D.F. **Administração Pública Gerencial**. Rev. Direito, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, 1998.

MOURA, Dora Leão de. et al. **Competências requeridas no mercado globalizado**. in FISCHER, André Luiz. et al (organizadores). **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; et al. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro: vol. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov/dez 2010.

OLIVEIRA, F. P. de; DELFINO, I. A. de L. **Produção científica sobre o processo de liderança**. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade ISSN: 2237-3667 – Vol.3, nº 4, p. 104-126, set/dez, 2013.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training Magazine, Minneapolis, v.33, n.7, p. 48-54, Jul, 1996.

PAULA, A. P. P de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERRY, J. L.; KRAEMER, K. L. **Public Management: Public and Private Perspectives**. California: Mayfield Publishing Co., 1983.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através das pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the Corporation**. Harvard Business Review, May/June, p. 79-91, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBINS, Stephen P. et al. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

SANTOS, A.C.M. **A Administração Pública Gerencial**. Disponível em: <http://www.aboprs.com.br/estudos/administracao_publica_gerenciai.pdf>. Acesso em 25 jan. 2018.

STEFANO, S.R.; GOMES FILHO, A.C. **Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte**. Revista Capital Científico. Guarapuava, v.2, n.1, p.127-145, 2004.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 2000. v. 1.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. USA: Prentice-Hall International, INC, 1989.

ZARIFIAN, P. **Compétences et organization qualifiante em milieu industriel**. In MINET, Francis. et al. *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 1994.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

MBA EM RECURSOS HUMANOS

Convido-o(a) a participar da pesquisa “**Mapeamento de competências para liderança na gestão pública**”, cujo o objetivo é identificar as competências necessárias para a liderança em uma instituição pública de ensino na visão dos servidores. Para isso, será necessário a sua participação com o preenchimento de um questionário. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do(a) pesquisador(a), vinculado(a) ao MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Ao prosseguir neste questionário, você deverá declarar ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indicar que concorda em participar desta pesquisa.

Diante dos esclarecimentos expostos:

() Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Atenciosamente,

Elisangela da Silva Zavadski

Pesquisadora

Este questionário é baseado nos conceitos de Fleury e Fleury (2006), McLagan (1997), Macarengo e Damião (2011), Parry (1996) e no estudo realizado por Borba et al (2011).

Antes de iniciar o questionário, um breve conceito sobre competência:

Competência= é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui.

- **Conhecimentos** = SABER (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc).
- **Habilidades** = SABER FAZER (experiência e prática do saber, capacidade de realizar determinada tarefa).
- **Atitudes** = QUERER FAZER (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia).

BLOCO 1 - CONHECIMENTOS (assinale as cinco mais importantes na sua visão):

- () 1- Conhecimento sobre administração (planejar, organizar, dirigir e controlar)
- () 2- Conhecimento de gestão de pessoas
- () 3- Capacitação para função de chefia
- () 4- Noções gerais sobre a instituição
- () 5- Conhecimento generalista
- () 6- Visão sistêmica e globalizada
- () 7- Desenvolvimento contínuo
- () 8- Conhecimentos técnicos
- () 9- Conhecimento das atividades do setor
- () 10- Conhecimentos legais (leis, normas, regulamentos, etc)

Se desejar, cite outras opções (até três):

BLOCO 2 - HABILIDADES (assinale as dez mais importantes na sua visão):

- () 1- Boa comunicação verbal
- () 2- Boa comunicação escrita
- () 3- Administrar conflitos

- () 4- Interagir com demais processos
- () 5- Liderança
- () 6- Multifuncionalidade
- () 7- Organização
- () 8- Planejamento
- () 9- Relacionamento interpessoal
- () 10- Motivar a equipe
- () 11- Criar ambientes de aprendizagem (Desenvolver a equipe)
- () 12- Experiência
- () 13- Resolver problemas
- () 14- Trabalhar em equipe
- () 15- Lidar com situações de mudança
- () 16- Agilidade
- () 17- Criatividade
- () 18- Tomar decisões

Se desejar, cite outras opções (até três):

BLOCO 3 - ATITUDES (escolha as dez mais importantes na sua visão):

- () 1- Ser disponível
- () 2- Ter entusiasmo
- () 3- Ter equilíbrio emocional
- () 4- Ser ético
- () 5- Ser persistente
- () 6- Ser aberto ao diálogo
- () 7- Saber ouvir
- () 8- Ser pró-ativo
- () 9- Ser honesto

- () 10- Ser comprometido e responsável
- () 11- Saber pedir
- () 12- Ser compreensivo
- () 13- Ser justo e imparcial
- () 14- Ser conciliador
- () 15- Ser humilde
- () 16- Ter empatia
- () 17- Ser coerente
- () 18- Ter iniciativa
- () 19- Dar feedback
- () 20- Ser aberto a novas ideias
- () 21- Ser determinado
- () 22- Estimular a participação de todos na tomada das decisões

Se desejar, cite outras opções (até três):

GÊNERO: () Masculino () Feminino

IDADE: _____

CARGO DE CHEFIA: () Sim () Não

ÚLTIMA FORMAÇÃO CONCLUÍDA: () Ensino Médio () Graduação

() Especialização () Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado

Você acha que essa pesquisa pode colaborar para melhorias no processo de desenvolvimento de lideranças na sua instituição? () Sim () Não

MUITO OBRIGADA POR SUA PARTICIPAÇÃO!