

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

TIAGO ANDRÉ DETONGI

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO LÍDER
NA VISÃO DA SERRA GAÚCHA**

Bento Gonçalves

2015

Tiago André Detogni

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO LÍDER
NA VISÃO DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, como requisito parcial para a
obtenção do título de MBA em Gestão
Empresarial.

Orientadora: Prof^ª. Maria Regina Xausa

Bento Gonçalves

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

Tiago André Detogni

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO LÍDER NA VISÃO DA SERRA GAÚCHA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

O objetivo do trabalho foi pesquisar quais são as competências necessárias a um líder na atualidade. Sendo uma pesquisa mista qualitativa e quantitativa de caráter exploratório que utilizou o Estudo de Caso. Onde se baseou em duas amostras de pessoas sendo uma delas funcionários públicos na cidade de Nova Prata, e funcionários privados das cidades de Nova Prata e Bento Gonçalves. Pesquisando dentro de cada visão quais as competências mais citadas para com isso auxiliar a liderança a potencializar os resultados das organizações. No geral foram encontrados resultados pouco semelhantes entre as amostras, porém houve duas competências que ficaram em destaque para ambas as amostras sendo elas, Relacionamento Humano e Tomada de Decisão. Também foi explorado bibliograficamente as diferenças entre Líderes x Chefes/Gestores.

Palavras - Chave: Competências, líder, gestão, público, privado, habilidade, estilos de liderança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Faixa Etária - PUBLICA	63
Figura 2 - Sexo - PUBLICA	63
Figura 3 - Perfil da Instituição-PUBLICA	64
Figura 4 – Exp. Profissional-PUBLICA.....	64
Figura 5 - Faixa Etária-PRIVADA.....	69
Figura 6 - Sexo - PRIVADA	69
Figura 7 - Perfil da Instituição-PRIVADA.....	69
Figura 8 - Exper. Profissional - PRIVADA.....	70

LISTA DOS QUADROS

Quadro 1 - Síntese das Competências	26
Quadro 2 - Estilos de Liderança.	34
Quadro 3 - Estilos de Liderança x Características.....	35
Quadro 4 - Competências Globais.....	58
Quadro 5 - Sugestão de Competências	61
Quadro 6 – Descrição do que é ser um bom líder	62
Quadro 7 - Faixa Etária - PÚBLICA.....	63
Quadro 8 - Sexo - PÚBLICA.	63
Quadro 9 - Perfil da Instituição- PÚBLICA.....	64
Quadro 10 – Exp. Profissional - PÚBLICA	64
Quadro 11 - Pontuação das Competências Ordenadas - PÚBLICA.....	65
Quadro 12 - Competências Essências na visão da amostra – PÚBLICA.....	66
Quadro 13 - Inclusão de competências – PÚBLICA.....	66
Quadro 14 – Competências por Faixa Etária – PÚBLICA.....	68
Quadro 15 - Faixa Etária – PRIVADA.....	69
Quadro 16 - Sexo – PRIVADA	69
Quadro 17 - Perfil da Instituição – PRIVADA.....	69
Quadro 18 – Exper. Profissional – PRIVADA.....	70
Quadro 19 - Pontuação das Competências – PRIVADA.	71
Quadro 20 - Competências Essências na visão da amostra – PRIVADA.	72
Quadro 21- Competências por Faixa Etária - PRIVADA	74
Quadro 22 – Competência Privado x Publica.....	76
Quadro 23 - Competência Privado x Publica	77
Quadro 24 - Competência Privado x Publica	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 COMPETÊNCIA.....	14
2.2 HABILIDADES	16
2.3 HABILIDADES GERENCIAIS.....	17
2.4 HABILIDADE TÉCNICA	17
2.5 HABILIDADE HUMANA	18
2.6 HABILIDADE CONCEITUAL.....	19
2.7 FATORES DE SUCESSO PARA UM LIDER.....	19
2.8 SINTESE DAS COMPETÊNCIAS	26
2.9 LIDERES X CHEFE/GESTOR	28
2.10 LIDERANÇA NA GESTÃO PUBLICA	30
2.11 TEORIA DE LIDERANÇA DOS TRAÇOS	32
2.12 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	33
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	38
3.2.1 Definição da Unidade de Análise.....	41
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	41
3.3.1 Método Quantitativo	42
3.3.2 Método Qualitativo.....	43
3.3.3 Quantitativa x Qualitativa	44
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	44
4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	46
4.1 PERFIL DA SERRA GAUCHA	46
4.2 PERFIL ECONÔMICO.....	47
4.3 NOVA PRATA	48
4.4 BENTO GONÇALVES.....	48
5 PESQUISA	50
5.1 PRÉ-TESTE	50
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
5.2.1 Competências Globais	57
5.2.2 Análise das Competências sugeridas	60
5.2.3 Análise por Amostra.....	63
5.2.4 Cruzamento de Competências x Amostra	75
6 CONCLUSÃO.....	79

REFERÊNCIAS	80
ANEXO A – RESPOSTAS NA INTEGRA	85
ANEXO B – PRÉ-TESTE	87
ANEXO C – TABELA PÚBLICA	90
ANEXO D – TABELA PÚBLICA	91
ANEXO E – TABELA PRIVADA	92
ANEXO F – TABELA PRIVADA	93

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais onde os ciclos de mudança estão cada vez mais curtos e complexos, em virtude das novas tecnologias, novos processos produtivos ou administrativos a necessidades de competências técnicas atualizadas e fundamental e indispensável. Porém há outra lacuna a ser explorada a da liderança como deve ser um líder eficaz? Quais competências ele deve ter? É possível construir um líder ou a pessoa já nasce com aptidões a ser líder?

O cenário mundial desenhado nos últimos anos nos remete a ciclos de pontos extremos onde o Brasil teve um crescimento expressivo, o mundo viveu uma crise considerável e agora a economia Brasileira encontra-se em fase de recessão técnica.

Mas onde entra o líder nesse emaranhado de altos e baixos, ciclos de economia adversos novas tecnologias sendo inseridas no mercado. O papel do líder entra no meio desta veia latente de informações dando o norte para as equipes ou organizações nos mais adversos cenários ele deve estar atento em tecnologias, métodos, processos e tudo o que possa tirar a equipe do norte traçado, porém sua principal ferramenta de trabalho é a gestão, como ele irá gerir todas estas informações visto que seu papel é diretamente ligado a pessoas e não a áreas técnicas.

A partir deste mundo de informações o líder necessita desempenhar seu papel através das pessoas, porém o através nos traduz que a imposição utilizada em demasia afasta os liderados do líder e como manter as pessoas próximas a ele? Quais são as competências que as pessoas tendem a admirar ou percebem que estas auxiliam no dia a dia tornando a equipe mais produtiva e comprometida?

A liderança na atualidade requer mais apoio do que nunca de seus liderados pois a complexidade das informações e tecnologias nos remete a cada vez sermos mais reféns do que nunca, passou o tempo da liderança técnica onde havia um artesão capaz de desempenhar todo o processo produtivo, hoje demanda-se da liderança encontrar problemas ocultos onde ninguém os enxerga, entramos na era da liderança participativa e não mais da imposição.

De acordo com Marinho (2005, p.07) há teorias que desafiam a chefia tradicional.

A Teoria da Liderança Servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os

chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum.

Em modos gerais, pode-se concluir que a liderança é uma função ou atividade que está diretamente ligada às pessoas. Onde quer que o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder, é de extrema importância que haja uma relação de confiança entre os envolvidos. Todavia, para adquirir essa confiança, o líder deve se entregar ao auto desenvolvimento, visto que ele sempre será o espelho da equipe onde os gestos e atitudes valem mais do que as palavras, pode-se dizer que quando for exigida alguma de suas habilidades, ele deve estar preparado para demonstrar a sua competência.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Santiago Alvares

O líder deve inspirar pensamentos e ações em prol de uma causa nobre, que valha a pena.

Atualmente o tema liderança esta cada vez mais na moda, a importância dada a este tema tem vários aspectos, competitividade global mais acirrada, falta de mão de obra qualificada, respeito as pessoas e também não podemos deixar de exaltar a facilidade a informação o acesso seja ele via digital ou impressa faz as pessoas interagir mais com o mundo e ter respostas para questionamentos que antes não tinham com isso tornando-se pessoas mais criticas.

Mas afinal faz a diferença investir em Liderança? Qual o verdadeiro papel de um líder? Quais competências ele deve ter?

Um líder deve ter a capacidade de inspirar pessoas a enfrentarem desafios cada vez maiores sejam eles profissionais ou pessoais. Mas primeiramente um bom líder deve ser exemplo deve ter condutas éticas, para que seus liderados vejam nele um espelho ou uma pessoa a ser seguida, ter boa comunicação, conseguir descrever de forma clara o que ele espera de cada um da equipe ser justo e exigente, estar comprometido com a causa que defende pois novamente ele serve como norte para a equipe, para alguns pensadores a missão do líder é formular explicitar e colocar em pratica a missão da empresa.

E comum nas rodas de discussões a parecer a velha problemática que, treinamos os funcionários com as melhores praticas, mas no dia seguinte a rotina volta a acontecer exatamente como erra, e não podemos deixar de envolver a liderança nesta árdua tarefa pois este também é mais um papel do líder garantir a auxiliar as pessoas para que desenvolvam as tarefas de forma correta, quando falamos em empresa vale lembrar que todos estão no mesmo barco desde gerentes até funcionários ou seja compartilham do mesmo ideal, precisamos sobretudo de colaboração, e a falta dela é a maior praga das empresas, onde esta instalou-se e de extrema importancia a quebra deste circulo maléfico de não cooperação, as organizações ou empresas não são departamentos em separado e sim uma unica alma onde o resultado final deve ser possitivo e não apenas resultado individual deve ser possitivo.

Dentre todas as tarefas listas acima, nenhuma e de fácil execução, pois como qualquer tarefa requer pratica e dedicação dia a dia, o problema e que a liderança esta trabalhando com pessoas e resultados, não e tão simples como retrabalhar uma peça defeituosa em bora esta também tenho seu custo.

Uma boa liderança deve encaminhar a empresa para excelência e inovação, de forma a perpetua-la no mercado e torna-la referencia no que ela se propõem a fazer, lideres sustentáveis saberão construir grandes organizações que inspirem os funcionários a inovar.

Considerando o cenário exposto anteriormente, este estudo de caso tem a intenção de responder a seguinte questão: **Quais as competencias necessarias a um líder ?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências necessárias a um líder segundo a percepção da amostra da serra gaúcha?

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar se há semelhanças na opinião sobre as competências necessárias a um líder segundo a percepção dos integrantes de empresas públicas e privadas pesquisados na amostra entre amostra pública e privada;
- Identificar se conforme as idades das pessoas mudam as percepções de competências;
- Identificar se há semelhança entre as competências apontadas na literatura e a visão da amostra pesquisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para definir liderança necessita-se evidenciar o contexto e o simbolismo captado no líder. A Liderança acontece no contexto de equipes voltadas para metas. Isso não quer dizer, porém, que o avanço do grupo à sua meta seja função apenas de um líder.

Liderança é a capacidade pessoal de unir e influenciar pessoas para a realização de objetivos, sendo muito importante na administração de projetos, porque a autoridade formal tem limitações (MAXIMIANO, 2002).

Kuazaqui (2006, p. 03) define liderança como sendo “o conjunto complexo de relacionamentos interagentes, cada qual com sua relação de hierarquia e influências cognitivas”.

Oliveira (2006, p. 13) ressalta as qualidades pessoais de liderança, como sendo “um conjunto de habilidades. Ela depende de um número de qualidades pessoais sutis que são difíceis de ver, mais que são muito poderosas. Essas incluem coisas tais como entusiasmo, integridade, coragem e humildade”.

Ao analisarmos nossa história em pontos marcantes constatamos que os grandes feitos realizados tiveram grandes figuras de líderes por traz, como Alexandre o Grande, Napoleão Bonaparte, Abrahan Lincoln, Adolf Hitler, Mahatma Gandhi, Silvio Santos, Abílio Diniz entre outros, ressaltando ainda mais a importância da figura dos líderes são eles que conduzem desde os pequenos atos a grandes feitos, toda via a questão que gira entorno destes grandes feitos e como atingi-los, visto que por sua magnitude não é possível realiza-los

sozinhos e sim através de equipes, desta forma nos infiltramos em um novo estágio o de influenciar pessoas e auxilia-las a atingir suas metas sejam elas individuais ou coletivas, porem uma grande ferramenta que auxilia o líder nestes objetivos são as suas competências, que embora não questionadas pelos liderados são vistas e ou percebidas. Podemos dizer que são os atos de cada líder que levam suas organizações ou nações e seus resultados sejam eles positivos ou negativos.

O presente trabalho pretende contribuir com estas percepções da equipe como ser percebido como um líder eficiente, quais as competências que devem ser desenvolvidas primeiro? O que é ser um bom líder na visão da amostra?

A partir do levantamento destas principais competências cada indivíduo pode realizar sua leitura e trabalhar as competências mais necessárias, para com isto potencializar os resultados de suas equipes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Oliveira (2006) as qualidades pessoais de liderança, sendo um conjunto de habilidades. Estando diretamente depende de qualidades pessoais sutis que as vezes são difíceis de ver, mais que são muito poderosas. Elas incluem como entusiasmo, integridade, ética, coragem, humildade etc.

Em um contexto geral o líder fornece meios para a maior parte dessa simplificação. O líder trabalha criando um ponto focal convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão tentando entender as causas e as consequências das tarefas organizadas. Concentrar-se no líder reduz as complexidades organizacionais às condições simples que as pessoas conseguem entender e comunicar.

A liderança pode ocorrer de varias formas nas organizações ou comunidades sendo ela direta através de cargos delimitados e hierárquicos onde a liderança esta intitulada no cargo porem nada garante que esta liderança seja eficiente, outro estilo de liderança ocorre através de influencia seja esta por afinidade ou competências técnicas.

Para melhor entendimento dos objetivos propostos este capítulo estará apresento alguns conceitos de habilidades e competências de acordo com alguns autores, sendo que este serve para ajudar a entender o contexto em que se está trabalhando e a organizar as ideias sobre competências individuais, gerenciais, liderança, estilo de poder e estilos de lideranças.

Após apresentar um breve conceito de habilidades e competências, a fundamentação teórica busca apresentar, os estilos de mentes, chefes x líderes, o que potencializa cada estilo de mentes.

2.1 COMPETÊNCIA

Inicialmente o conceito de competência era associado à linguagem jurídica e atualmente vem sendo utilizado no mundo organizacional como algo dinâmico, concretizado no desempenho; competência é saber, saber fazer e saber ser e agir. A gestão de competências surgiu como um tema desafiador, dentro do subsistema de desenvolvimento humano da Área de Gestão de Pessoas.

Competência é o substantivo feminino com origem no termo em latim *competere* que significa uma aptidão para cumprir alguma tarefa ou função. Também é uma palavra usada como sinônimo de cultura, conhecimento e jurisdição.

Segundo Hamel e Prahalad (1990, p.57), o conceito de “core competence”, ou competência essencial, significa “um conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permite uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes, isto é, alcançarem vantagem competitiva sobre seus concorrentes”.

Wood Jr. (2002, p.58), “construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho”.

O conceito de competência nos remete a ideia de capacidade. Sendo que capacidades seriam conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas nas mais diversas situações e passíveis de serem mobilizadas em situações específicas no trabalho, conforme demanda.

Competências pode-se traduzir como um conjunto destes três elementos, conforme descritos abaixo:

1. Conhecimento - Saber. O conhecer não definitivo, ou seja, é uma busca constante em aprender, reaprender e sempre buscar aumentar o conhecimento, onde está busca pode ser através de escolas, universidades, na vida.

2. Habilidade - Saber fazer. Usar o conhecimento que detemos em nossos arquivos para resolver problemas e ter criatividade para resolver não só problemas, mas para criar novas ideias.

3. Atitude – Competência. Saber fazer acontecer. É obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade que adquirimos ao longo da vida.

O conjunto: conhecimentos, habilidades e atitudes formam as competências, ou seja, as características, o que a pessoa aprendeu e ainda irá aprender, a busca dos resultados pessoais e da organização unificados e tudo aquilo que se tem como postura para realização de todas as tarefas.

2.2 HABILIDADES

Habilidade é o substantivo feminino que indica a qualidade de uma pessoa hábil, que revela capacidade para fazer alguma coisa. O conceito de habilidade está intimamente relacionado com a aptidão para cumprir uma tarefa específica com um determinado nível de destreza.

Ou ainda, pode-se dizer que o conceito de habilidade provém do termo latino *habilitas* e refere-se à capacidade e à disposição para (fazer) algo. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora, a habilidade é aquilo que uma pessoa executa com talento e destreza e o enredo disposto com engenho, artimanha e perícia. Por outras palavras, a habilidade é o grau de competência de uma pessoa relativamente a um determinado objetivo.

Segundo Bateman e Snell (2011,p. 19). Os gestores precisam ter três habilidades gerais.

A realização das funções e dos papéis de gestão e o ganho de competitividade são as pedras fundamentais da gestão. Saber disso, contudo, não é garantia de sucesso. Os gestores precisam de diversas habilidades para fazer bem essas coisas. Estas são resultantes do conhecimento, da informação, da prática e da aptidão. Embora os gestores possam precisar de muitas habilidades, das quais iremos tratar ao longo do texto, vamos considerar três categorias genéricas.

- Habilidades técnicas.
- Habilidades interpessoais e de comunicação.
- Habilidades conceituais e de tomada de decisão.

O desempenho e a capacidade de influenciar pessoas de cada profissional estão fortemente relacionados às aptidões e habilidades que ela possui. Onde a importância e a necessidade de uma maior ou menor intensidade das habilidades pode variar de acordo com o nível hierárquico ocupado. Atualmente pode-se dividir as habilidades em quatro categorias;

- Habilidade Gerencial;
- Habilidade Técnica;
- Habilidade Humana;
- Habilidade Conceitual.

2.3 HABILIDADES GERENCIAIS

Para Maximiano (2000, p. 76), “o desempenho de qualquer papel gerencial depende da posse ou do aprimoramento de habilidades de seus gestores”.

As habilidades gerenciais são necessárias e de extrema importância para a gestão das organizações contemporâneas que visam alcançar vantagens competitivas frente ao acirrado mercado globalizado

De acordo com McGregor (1992, p.191), “a principal finalidade da instrução formal para o gerente é aumentar a sua capacidade e ajudar os seus subordinados a aprenderem da experiência.” Isto compreende dar-lhe a possibilidade de aprender como criar um ambiente propício ao seu crescimento.

2.4 HABILIDADE TÉCNICA

Habilidades Técnicas são as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional. A habilidade técnica relaciona-se à atividade específica do gestor. Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas, tecnologia e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução.

De acordo com Neves (2012, p.3) é no nível técnico onde as tarefas ocorrem.

O nível técnico, também denominado de nível operacional, é onde as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos, as técnicas são aplicadas, onde é dada especial atenção à execução das operações de tarefas, voltadas ao curto prazo, em que se seguem os programas e rotinas desenvolvidas no nível gerencial, ou tático.

Segundo Santiago (2007, p. 60) habilidade técnica “Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.”.

2.5 HABILIDADE HUMANA

As habilidades humanas estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos individuais ou coletivos. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação entre as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação sem receios e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. É preciso saber trabalhar com pessoas e através das pessoas.

Esta habilidade é responsável em grande parte pelo sucesso do nível gerencial ou administração de nível intermediário, situado entre os níveis institucional e técnico, cuidando do relacionamento e da integração desses dois níveis. Uma vez tomadas as decisões no nível institucional, o nível gerencial é o responsável pela sua transformação em planos e em programas para que o nível técnico os execute. O nível gerencial trata do detalhamento dos problemas, da captação dos recursos necessários, alocando-os dentro das diversas partes da organização, e da distribuição e colocação dos produtos e serviços da organização.

Segundo Bateman e Snell (2011,p. 20).

Ao longo de nossas carreiras, precisamos aprender a liderar equipes de maneira eficaz e a influenciar pessoas sobre as quais não temos autoridade. Por isso, as habilidades humanas são de especial importância. Atualmente, as pessoas no mundo dos negócios falam em inteligência emocional, que combina três categorias de habilidades.

1-Autoconhecimento inclusive pontos fortes e fracos.

2-Autogestão – Lidar com as emoções, tomar boas decisões, procurar e usar feedback, exercer autocontrole.

3-Lidar com os outros de maneira eficaz – Ouvir, demonstrar empatia, motivar liderar, e assim por diante.

De acordo com Katz (1955), a habilidade humana consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz. As habilidades humanas representam a habilidade que o líder deve ter ao relacionar-se com pessoas. Se ele deve atingir resultados através das pessoas, é preciso que estas pessoas sejam lideradas, motivadas, recebam as comunicações necessárias ao seu trabalho, ora sendo valorizadas como indivíduos, ora sabendo trabalhar como uma equipe coesa.

2.6 HABILIDADE CONCEITUAL

Esta habilidade é em grande parte responsável pelo sucesso da alta direção ou nível institucional, também conhecido por nível estratégico, composto pelos dirigentes e ou de altos funcionários, responsáveis pela definição dos principais objetivos e das estratégias da organização. A habilidade conceitual lida com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade da organização. É o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização.

Segundo Andrade e Amboni (2011, p.12) consiste na capacidade de compreender.

A habilidade conceitual, que também pode ser entendida como visão sistêmica e que envolve a habilidade de visualizar a organização como um conjunto integrado, implica a capacidade de se posicionar a partir de ponto de vista da organização, perceber como as varias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais. Implica ainda, a capacidade de visualizar a organização dentro do seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que atuam sobre ela.

Em linhas gerais essa habilidade envolve a criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto, ou seja, é a capacidade de se pensar analiticamente e na resolução de problemas.

2.7 FATORES DE SUCESSO PARA UM LIDER

O tema fator de sucesso para um líder é extremamente amplo, em virtude das várias facetas demandadas por um líder, onde o contexto situacional pode demandar atitudes ou habilidades diferentes. Porém há fatores que praticamente são unânimes como otimismo, energia e a vontade de esforçar-se por uma causa maior.

A liderança e a capacidade de influenciar pessoas ou grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um cargo gerencial em uma empresa, porém isto não assegura capacidade de liderança, ou não formal ou seja a liderança não auferida de cargo onde está pode ser altamente maléfica para as organizações caso mal aplicadas.

Para Fayol (1986) os líderes devem conhecer os seus subordinados diretos para saber o que esperar deles e o grau de confiança que lhes pode atribuir e que o bom exemplo do líder é um dos meios mais eficazes de se obterem resultados.

Para Resende (1986, p. 94), “gerenciar é obter resultados através de pessoas, o que significa que o requisito primordial a ser exigido dos gerentes deveria ser a competência para lidar com pessoas, para administrá-las corretamente”.

Vergara (1999) estabelece que sem liderança não há empresa.

Segundo Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426), liderança é “a qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”, sendo traduzida como uma relação mútua entre líder e liderados, entre o indivíduo e o grupo, pautada na aquiescência e não em coerção. Do ato de emitir uma ordem e esperar que ela seja cumprida, há um tortuoso caminho para se entender como a liderança legitima-se e quanto exercício de poder ela exige.

Líderes eficientes tendem a dedicar maior atenção à direção do grupo a longo prazo, a dedicar mais tempo aos problemas de motivação, a aumentar a sensação de liberdade e responsabilidade dos empregados, reduzindo o rigor da supervisão e aumentando o grau de participação destes nas decisões que os afetem mais diretamente, aumentando a coesão e a produtividade do grupo e reduzindo a hostilidade interpessoal, a frustração e a agressão, o número de queixas, o grau de dependência e submissão ao líder e a necessidade de fontes de informação de terceiros.

Chiavenato (1997) aborda a importância da atuação de cada gestor de pessoas, dentro das organizações, ele afirma que o núcleo do gerenciamento de pessoas se dá quando uma pessoa consegue realizar tarefas e atingir objetivos através de outras pessoas. Sendo que as demais responsabilidades como treina-las, motiva-las e lidera-las também competem ao líder, porém estas devem estar baseadas nas diretrizes e políticas emanadas pela área de recursos humanos (RH), onde estas políticas tem como finalidade banalizar seu comportamento frente aos subordinados. Para ele os principais fatores para o sucesso da liderança são os seguintes:

- Focalização nos objetivos a serem alcançados e direcionamento de suas energias estrategicamente para tal, buscando o comprometimento das pessoas e o direcionamento do comportamento delas rumo aos objetivos organizacionais.
- Orientação para a ação, devendo o líder estar totalmente voltado para fazer as coisas acontecerem na empresa, acentuando a ação, sendo intensivo e trabalhando duro. A focalização nos objetivos e a orientação para a ação,

segundo Chiavenato, devem ser conjugadas com habilidades de planejamento, organização, direção e controle da ação da equipe.

- Autoconfiança, envolvendo a confiança na própria capacidade e nas capacidades e habilidades do grupo. Segundo o autor, essas são as principais fontes de inspiração dos subordinados, construindo uma imagem pessoal de forte apelo junto ao grupo.
- Habilidade no relacionamento humano, sabendo lidar com as pessoas e fazer as coisas com e por meio delas, sabendo se comunicar, tendo empatia e sabendo usar a autoridade de forma discreta, mas firme. O líder deve saber delegar responsabilidades, mas mantendo o controle, sendo educador, suportando pressão e amortecendo o impacto sobre os subordinados, impulsionando as pessoas para frente sem frear ou inibir o seu comportamento, conseguindo motivar-se pela auto realização e motivar as outras pessoas pelos desafios e recompensas.
- Criatividade e inovação, de forma abrangente, envolvendo, além de produtos, serviços e tecnologias, novas políticas e procedimentos, novas culturas, novos desafios e novas formas de fazer as coisas. Deve ainda haver uma clara percepção de quando iniciar e quando estancar a inovação, no ponto e no momento certo.
- Flexibilidade, sabendo aceitar e ajustar-se facilmente a mudanças, adaptando o comportamento às diferentes situações, adotando uma postura de abertura e receptividade a negociações e mudanças quanto aos objetivos e quanto aos meios para atingi-los.
- Tomada de decisão, sendo que, para decidir, o líder deve focalizar o objetivo e a ação necessária para alcançá-lo, procurando o curso da ação que conduza à melhor consequência ou resultado, estabelecendo prioridades e direcionando-se primeiro para as tarefas mais importantes.
- Padrões de desempenho, buscando a excelência, a eficiência, a eficácia, a produtividade e a qualidade, assumindo a responsabilidade, cuidando do negócio como se fosse propriedade sua, sempre voltado para a obtenção de resultados.

- Visão de futuro. De acordo com o autor, cada vez mais, a visão, como um claro sentido do futuro e compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso, torna-se um ingrediente essencial para a liderança eficaz.

Peter Drucker (2000,pg 117) destaca as sete lições para guiar o líder do futuro;

- Os líderes não esperam, portanto devem ser pró ativos;
- O caráter tem peso. As qualidades mais apontadas pelos subordinados em líderes são a honestidade, a visão de futuro, a competência e a capacidade de incentivar;
- Líderes têm a cabeça nas nuvens e os pés no chão, o que mostra que é preciso ter visão futurista, mas sem esquecer as limitações;
- Valores compartilhados têm importância. Os líderes devem defender valores representativos da vontade coletiva. Precisam saber como obter consenso e um conjunto comum de princípios;
- A liderança não é um ato solitário. O líder não pode fazer sozinho;
- O legado do líder é a vida que levou. A maneira como é conduzida a própria vida determina se as pessoas vão querer pôr a vida delas em suas mãos;
- Liderança é interesse de todos. Liderança não é um lugar e sim um processo que envolve habilidades e talentos úteis.

Segundo MAXWELL (2000 pg.11-129) destaca as 21 indispensáveis qualidades de um líder;

- Caráter – Seja uma parte da rocha;
- Carisma – A primeira Impressão pode selar o acordo;
- Comprometimento – Distingue os empreendedores dos sonhadores;
- Comunicação – Sem ela, você viaja sozinho;
- Competência – Se você a constrói, eles virão;
- Coragem – Uma pessoa com Coragem é urna maioria;
- Discernimento – Ponha um fim aos mistérios insolúveis;
- Foco – Quanto mais preciso, mais perspicaz você será;
- Generosidade – Sua vela não perde luz ao acender outra;
- Iniciativa – Não saia de casa sem ela;
- Ouvir – Para conectar-se ao coração deles, use seus ouvidos;

- Paixão – Pegue esta vida e ame-a;
- Atitude Positiva – Crer é poder;
- Solução de Problemas – Não permita que os problemas sejam um problema;
- Relacionamentos – Se você se relacionar bem com as pessoas, elas se relacionarão bem com você;
- Responsabilidade – Se você não tomar as rédeas, não conseguirá liderar o time;
- Segurança – A competência nunca compensa a insegurança;
- Autodisciplina – A primeira pessoa que você lidera é você mesmo;
- Ser Prestativo – Para estar na frente, coloque os outros em primeiro lugar;
- Educabilidade – Para continuar a liderar, continue a aprender;
- Visão – Você só toca aquilo que vê.

Para Graminga (2002) um dos aspectos que distinguem os profissionais de ponta é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação, sendo que quanto mais estas forem adequadas ao contexto, maior o nível de influência do gerente sobre seus liderados, determinando o nível de confiança, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com os objetivos da organização e conseqüentemente a maximização dos resultados. Ela apresenta algumas atitudes, reflexos dos valores e crenças pessoais, que fazem a diferença na ação do gestor:

- Sensibilidade nos contatos interpessoais;
- Energia e iniciativa para a solução de problemas;
- Disponibilidade para ouvir;
- Disponibilidade para receber feedback de liderados, pares e líderes;
- Interesse e curiosidade;
- Persistência;
- Flexibilidade e adaptabilidade, demonstrando atitude aberta e receptiva a inovações;
- Postura positiva, demonstrando dinamismo;
- Integridade e bom senso no trato com as pessoas;
- Compartilhamento do sucesso com a equipe, com reconhecimento público das contribuições;
- Honestidade e ética nos negócios;
- Compromisso com resultados;

- Senso de orientação para metas;
- Automotivação e autocontrole;
- Busca permanente de desenvolvimento.

Conforme Mcneilly (1999, p.105), “líderes que possuem alto grau de desprendimento, colocando as necessidades de seus subordinados diante de suas próprias necessidades, são extremamente raros”.

O caráter de um líder não passa apenas pela sua autoimagem, através de ações e exemplos, compartilhando problemas dos membros da equipe, motivando-os, encorajando-os, atribuindo-lhes tarefas e por fim, fazendo com que sua estratégia possa alavancar a organização. Reitera que a base da verdadeira liderança é o caráter.

Segundo Sun Tzu (Sun Tzu, 2007, p.100)

Portanto, o general que, ao avançar, não busca a fama pessoal e que, na retirada, não está preocupado em evitar a punição, mas apenas em proteger o povo e promover os melhores interesses de seu soberano, é a joia preciosa do Estado [...]

Covey (1989, p.3-217) trata em seu livro os sete hábitos das pessoas muito eficazes sendo eles os seguintes;

Visão Pessoal - SER PROATIVO (1989, p.43)

Apesar da palavra pro atividade ser atualmente muito comum nos livros sobre administração, trata-se de um termo que não encontraremos na maioria dos dicionários. Ela significa muito mais do que tomar a iniciativa. Implica que nós, como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas. Nosso comportamento resulta de decisões tomadas, e não das condições externas. Temos a capacidade de subordinar os sentimentos aos valores. Possuímos iniciativa e responsabilidade suficiente para fazer com que as coisas aconteçam

Ainda Covey (1989, p.60) Liderança Pessoal - COMEÇAR COM O OBJETIVO NA MENTE “Começar com o objetivo na mente significa começar tendo uma compreensão clara do destino. Significa saber para onde você está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora, e dar os passos sempre na direção correta”

Novamente Covey (1989, p.97) Administração Pessoal - PRIMEIRO O MAIS IMPORTANTE “organize e execute conforme a prioridade. Esta frase representa a evolução de três gerações da teoria de administração do tempo, e a melhor maneira de realizar isso é assunto para uma ampla variedade de abordagens e métodos”.

Covey (1989, p.134) Liderança Interpessoal - PENSE EM VENCER/VENCER

Vencer/Vencer é um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas. Vencer/Vencer significa entender que os acordos e soluções são mutuamente benéficos, mutuamente satisfatórios. Com uma solução do tipo Vencer/Vencer, todas as partes se sentem bem com a decisão, e comprometidas com o plano de ação. Vencer/Vencer vê a vida como uma cooperativa, não como um local de competição. A maioria das pessoas se acostuma a pensar em termos de dicotomias: forte ou fraco, duro ou mole, perder ou vencer. Mas este tipo de pensamento tem falhas estruturais. Ele se baseia no poder ou na posição, e não nos princípios. Vencer/Vencer se baseia no paradigma de que há bastante para todos, que o sucesso de uma pessoa não se conquista com o sacrifício ou a exclusão da outra.

Covey (1989, p.157) Comunicação Empática - PROCURE PRIMEIRO COMPREENDER, DEPOIS SER COMPREENDIDO.

Se você deseja interagir eficazmente comigo, influenciar meus pensamentos - ou os pensamentos de sua esposa, filho, vizinho, chefe, colega, amigo -, primeiro precisa compreender. E isso não pode ser feito unicamente com base na técnica. Se eu perceber que você está usando alguma técnica, noto que existe ambiguidade, manipulação. Desconfio dos motivos que o levam a fazer isso. E não me sinto suficientemente seguro para abrir meu coração a você.

Novamente Covey (1989, p.174) Corporação Criativa - "SINERGIZAR"

A sinergia é a essência da liderança baseada em princípios. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas. Todos os hábitos que abordamos nos preparam para criar o milagre da sinergia. O que é sinergia? Em uma definição simples, significa que o todo é maior do que a soma das partes. Significa que a relação estabelecida entre as partes é, em si e por si, também uma parte. Não apenas é uma parte, e sim a parte mais catalítica, mais poderosa, mais unificadora e mais excitante.

Ainda Covey (1989, p.190) Auto renovação Equilibrada - AFINANDO O INSTRUMENTO "O Hábito 7 representa a CP pessoal. Preserva e melhora seu bem mais precioso - você mesmo. Renova as quatro dimensões de sua natureza - física, espiritual, mental e social/emocional".

2.8 SÍNTESE DAS COMPETÊNCIAS

Abaixo está exposto uma tabela com a síntese das competências que foram extraídas dos fatores de sucesso de um líder, contendo as competências que serão utilizadas no questionário com uma breve descrição.

Quadro 1 - Síntese das Competências

NOME	COMPETÊNCIA
Foco nos objetivos	Foco nos objetivos significa que o líder tem um objetivo, estabelece planejamentos, se organiza, tem persistência e disciplina para auxiliar a equipe a atingir as metas e alcançar os resultados pretendidos. Para conseguir manter o foco e essencial que o líder domine alguns assuntos como, estar presente e atento, ter controle emocional e controlar sua ansiedade.
Orientado para a ação	O líder reconhece o valor das novas ideias e se comporta sempre como um aprendiz de novos conhecimentos. O líder que é orientado para a ação, sabe como colocar em prática os novos conhecimentos e as novas competências de indivíduos e de grupos da organização.
Legado	Legado é a herança imaterial, aquilo que você entrega às pessoas que estão ao seu redor. O legado é deixado sempre por uma pessoa, não por um cargo. Assim, o verdadeiro legado fará você ser lembrado não pelos títulos e posições que acumulou e exerceu, mas pela pessoa que você foi. Esse legado é construído ao longo do tempo, mas nas ações e relações de cada dia, temperadas pela ética, generosidade e justiça no exercício da liderança.
Relacionamento Humano	A primeira pessoa com quem devo me dar bem sou eu mesmo, com isso para o líder desenvolver o relacionamento humano ele deve ser considerado confiável, justo e inspirador, então, o caminho fica muito mais fácil. Se esse não for, necessita desenvolver-se, esta valorização deve ser praticada pelos líderes, independente do seu cargo dentro da organização, pois líderes são aqueles que conseguem influenciar equipes através do seu estilo de atuação, obtendo não só um bom desempenho mas também o comprometimento.
Criatividade e Inovação	O líder com capacidade de inovação e criatividade pode auxiliar a equipe que desconhece seus limites, e com isso ele e a equipe se tornam mais competitivo no mercado de trabalho, fazendo com que as empresas acessem novos mercados, aumentando suas receitas, realizando novas parcerias, adquirindo novos conhecimentos e aumentando o valor de suas marcas. Um líder criativo está sempre buscando, fazer o que tem de ser feito e o que pode ser feito de diferente e melhor, Relacionamento e resultados, Respostas certas e ideias novas.
Flexibilidade	O líder inteligente e flexível, deixa um espaço aberto para continuar a análise do assunto, especialmente quando há espaço para melhorias. É primordial ser flexível nas divergências, nas opiniões, na implementação de uma ideia que pode ter variadas aplicações. Para um líder e fundamental está competência sobrevive quem melhorar e adaptar-se às necessidades do ambiente.

Tomada de Decisão	O líder deve ter discernimento entre o que é realmente importante e o que é supérfluo dentro do trabalho da sua equipe e para o futuro da organização. Para tomar as decisões corretas o líder deve saber ouvir as considerações de seus liderados, promovendo reuniões de debates nas quais os liderados sintam-se participantes das decisões. O líder tem de ser capaz de tomar decisões rápida e consistentemente e disso depende o seu sucesso e da organização.
Pro Atividade	Líderes proativos são líderes transformadores, que contrapõem o estilo tradicional de liderança marcada pelo controle e supervisão, este líder está voltado a promover comportamentos e ações voltadas a antecipação a criatividade e a construção de novas formas de trabalho.
Caráter	Homem de caráter é a expressão que se refere ao homem honrado, que tem firmeza em suas decisões; que pauta suas ações na ética e na moral. O caráter de um líder é a soma das suas características refletidas pela sua conduta. É a integração das virtudes e defeitos morais de alguém. Muitos líderes dizem que são íntegros, mas suas ações falam mais alto, nunca se pode separar o caráter de um líder das suas atitudes. As suas intenções não podem ser contraditórias com suas ações.
Vencer/Vencer	Bons líderes procuram sempre o ganha-ganha, essa opção depende de não se ter a preguiça de pensar, depende do desenvolvimento da criatividade. Essa é a melhor de todas as opções, que procura um resultado que seja ótimo para os dois lados. Esse é o ganha-ganha. A liderança tem que traçar suas metas, que precisam ser coerentes com as dos colaboradores e que gerem segurança de que ele é comprometido com os colaboradores e com a empresa.
Valores Compartilhados	Valores compartilhados fazem muita diferença positiva nas atitudes e no engajamento nos trabalhos. Por exemplo, os valores compartilhados fomentam fortes sentimentos de eficácia pessoal, promovem altos níveis de lealdade e empresa, facilitam o consenso sobre os principais objetivos e partes interessadas, aumentam o orgulho da empresa.
Carisma	Líderes carismáticos conseguem influenciar e encantar consistentemente as pessoas à sua volta e fazem-nas sentirem-se bem com elas próprias, e com a equipe. O carisma é um diferencial desejável, mas a sua ausência não quer dizer que esse líder não obterá sucesso.
Comunicação	Através da comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, logo, quanto maior for a facilidade de um líder relacionar-se e expressar-se, maior será o seu poder de conseguir o que pretende. Com isso ele consegue abrir novos caminhos no mar de oportunidades que despontam.

Competência	Pode-se descrever competência como a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa, a competência deve agregar valor no meio onde o líder está inserido ou seja a organização a comunidade e para ele mesmo.
Coragem	Líderes com coragem conseguem a aprofundar o engajamento, fortalecer a criatividade e elevar o desempenho do seu time. Não se pode criar vantagens gerencias, a menos que se tenha coragem de enfrentar problemas onde os outras desistiram.
Discernimento	Uma pessoa ou líder com bom discernimento tem perspicácia, astúcia e sagacidade para compreender certas coisas ou para fazer as escolhas acertadas, isto é, eles veem além do óbvio e fugir da visão parcial, é como se conseguissem encontrar a raiz do problema.
Paixão	Um líder que tem paixão é impulsionado para frente pela energia que essa paixão produz sem paixão, você não tem energia, sem energia, você não tem nada. Os líderes que têm paixão também trazem energia para o que eles fazem, com isso conseguem prosseguir quando outros desistem, contagiando e atraindo parceiros.
Atitude Positiva	Líderes com atitudes positivas são apaixonados pelo ser humano, a dignidade humana está no centro. As pessoas são incentivadas, o potencial das pessoas é despertado, as equipes interagem, buscam soluções e inovam, Líderes vitoriosos desenvolvem, alimentam e expressam atitudes positivas, se o líder não acreditar na ideia quem vai acreditar.
Responsabilidade	O verdadeiro líder assume a responsabilidade sobre seus atos, vê a liderança como responsabilidade e não como um cargo ou privilégio, têm responsabilidade sobre o desempenho das empresas, o desenvolvimento das pessoas, a evolução da sociedade, a unidade familiar. Acima de tudo, eles são responsáveis pelo seu próprio desempenho.
Autodisciplina	Autodisciplina é a habilidade de obrigar a si mesmo a tomar atitudes independentemente do seu estado de espírito, trata-se de uma peça chave no desenvolvimento de qualquer área de nossa vida. A autodisciplina é que faz a diferença entre ganhar ou perder, entre a grandeza e a mediocridade.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.9 LIDERES X CHEFE/GESTOR

“Ele (o líder) tem o dever moral de tomar consciência do que se passa consigo para não ser sua própria vítima ou fazer outras vítimas” (LAPIERRE apud FAGUNDES, 1995, p.57)

Diante da atual realidade onde a fluxo de informações está cada vez maior, a dinâmica dos mercados também comporta-se desta forma, as atualizações e lançamentos sejam eles tecnológicos ou de gestão ocorrem dentro de um período menor de tempo, as práticas utilizadas na última década devem estar sempre sendo revistas. Diante disto a maioria das empresas mantinha uma política baseada em comandos e regras centralizados na figura do chefe. Mas, a partir daí, a mentalidade começou a mudar. O mundo passou da era industrial para a época do conhecimento. Por isso o mercado não precisava tanto de braços operacionais, mas de cabeças pensantes.

Para Fagundes (2007) o “líder” é a dimensão individual da competência de liderança, que também deve ser considerada e desenvolvida na dimensão coletiva da organização.

Conforme enfatiza Martins Filho (2010, p. 03): "Liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações”.

De acordo com Góis (2008, p.12), “rebaixar chefes e exaltar líderes está na moda”. Segue dizendo que nunca se ouvirá que determinada empresa alcançou a chefia de mercado, mas sim a liderança de mercado, nem tampouco se ouve que certa pessoa é líder de família, mas sim chefe de família. Reitera que as palavras chefe e líder têm um poder que a própria lógica das corporações ignora.

Um bom líder reconhece a importância de cada pessoa. Sendo que o inverso disso é arrogância. O arrogante não escuta o outro e, por isso, comete muitos erros, quem é arrogante é chefe, não é líder, porque só cria medo e não respeito, e o medo diminui a produtividade. Pessoas com medo são incapazes de realizarem suas tarefas com qualidade, pois a falta de feedback faz elas agirem por pressão.

A maioria dos chefes confunde autoridade com autoritarismo, e mando com comando, e acabam por confundir o poder do prestígio com o poder da posição, achando que devem se posicionar como autocratas.

Há uma grande diferença entre gestão e liderança a primeira engloba aspectos práticos e cotidianos, e a segunda engloba os atributos particulares os gestores criam regras, exercem controle e autoridade formal, evitam conflitos, minimizam riscos, eles agem de forma mais racional do que com o coração, buscando atender os objetivos da operação e do negócio, pode-se dizer que a gestão refere-se a planejamento, organização, controle, porém gestão e liderança não são concorrentes, mas complementares em virtude de que gestão é o que fazemos, liderança é o que somos. Gestão trata de coisas, liderança trata de pessoas.

De acordo com Motta (1995) a gerência tem um cunho racional de um lado, pode se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, tem se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional.

2.10 LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

A liderança no setor público é um tema que ganha pouco destaque e até mesmo poucos recursos se comparados a gestão de empresas privadas, ou até mesmo de empresas de capital misto. Há vários fatores que contribuem com este indicador, podemos citar como o principal que a gestão está sempre ligada a pessoas políticas e também o baixo investimento em treinamentos para gestores ou dirigentes de equipe. E corriqueiro ouvir falar que a gestão pública deveria ser como a privada, porém é preciso salientar que a administração pública é semelhante a um campo minado, em que a existência de um balanço técnico-político é critério indispensável para o seu pleno funcionamento.

Conforme descreve Bacon (1999, p.81) há várias barreiras a serem vencidas.

O desafio a ser enfrentado pelo setor público é o desafio de desenvolver e cultivar líderes, apesar das limitações específicas com que tem que lidar no gerenciamento dos seus recursos humanos. Essas incluem os limites estreitos em que se situam as remunerações dos executivos e dos gerentes e o recrutamento dos servidores e seus planos de carreira, assim como as restrições que os políticos podem impor aos servidores na seleção e na preparação dos futuros candidatos a líderes.

Mas, transformar a administração pública requer vários esforços não só administrativos mas também políticos e econômicos, tendo como agente transformador o líder e o liderado. Para isso, necessita-se de mobilidade e correção das falhas existentes e uma satisfação de demanda do cidadão em confronto aos serviços públicos em geral, no sentido da modernização de nossos mercados exigidos pela globalização.

Pinto e Gomes (2014, p.2) destacam as seguintes vantagens em investir na gestão pública.

Nesse contexto, um novo perfil administrativo passa a ser pensado, um perfil com nova liderança e novo liderado, que venha inibir a corrupção e o nepotismo, proporcionando a obtenção das missões e metas organizacionais, de maneira direta e maximizada, evitando o descontrole dos gastos públicos. Os líderes são como agentes de mudança nas organizações e na sociedade, eles proporcionam as melhores saídas para todas as demandas, administrando recursos escassos e influenciando positivamente os indivíduos para atingir as metas das organizações de forma motivadora.

Baseando-se na literatura é perceptível e compreensível a importância de reforçar a liderança no contexto público, considerando a teoria sobre liderança como um fator importante para melhoria e mudança das organizações públicas nas esferas Municipais, Estaduais e Federais

Em um trabalho realizada pelo Serviço de Gerenciamento de Pessoal dos Estados Unidos (Office of Personnel Management - OPM) identificou cinco qualidades-chave para o alto escalão do Serviço Público Federal (Senior Executive Service -SES), que proporcionam uma boa descrição das competências de liderança que serão necessárias no futuro. Essas incluem:

- liderar as mudanças;
- liderar pessoas;
- ser movido pelos resultados;
- ter um senso agudo dos negócios;
- saber comunicar e estabelecer coalizões.

O setor público tem alguns pontos diferentes da iniciativa privada, onde os seguintes fatores têm influência direta nas tarefas do dia a dia porem não exime o líder de suas atribuições e capacidade de liderança, no setor público é preciso administrar com base no princípio da legalidade, que permite ao administrador fazer somente o que está previsto e autorizado em lei. Todo e qualquer planejamento não depende apenas do líder e de sua equipe de trabalho e/ou do Chefe do Executivo, mas também do Legislativo. Muitas vezes estes fatores tiram a criatividade da equipe e bloqueiam fatores que poderiam tornar as tarefas mais ágeis e eficientes, mas são regras que devem ser seguidas pelos gestores ou líderes públicos.

2.11 TEORIA DE LIDERANÇA DOS TRAÇOS

Há várias teorias referentes a liderança como, Teoria dos Traços, Teoria do Comportamento, Teoria Contingencial ou Situacional, Teoria da Liderança Transacional, Teoria da Atribuição e Teoria da Liderança Carismática, porém para o presente estudo de caso esta sendo exposta a teoria dos traços em função de estar mais relacionada com a pesquisa.

Para a Teoria dos Traços vê-se a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa.

Antigamente reconhecia-se um líder observando alguns de seus traços natos. Diante destas observações, especialistas apontavam a possibilidade de, no futuro, ele ser ou não um líder. Esse estudo era feito com base nos traços de personalidade do indivíduo, não possuindo relação com o que ele futuramente poderia adquirir ou perder, mas puramente com o que ele já trazia em sua natureza.

Como exemplos de traços de personalidade desejáveis em um líder eram os seguintes: inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e atividade, e conhecimentos relacionados à tarefa. (Vieira .et al. 2012)

Os estudiosos desta abordagem defendem que todos os indivíduos possuem diversos traços de personalidade, variando entre elas quanto ao grau em que este está presente. O maior desafio para esta abordagem consiste na identificação dos traços primários necessários na descrição da personalidade. Os diferentes teóricos desta abordagem têm desenvolvido um esforço consistente para apresentar conjuntos de traços extraordinariamente diferentes.

Para responder a esta questão estabeleceu três tipos básicos de traços: cardinais, centrais e secundários (Allport, G., 1966):

- **Traço cardinal:** É uma característica única que orienta a maioria das atividades da pessoa (uma pessoa generosa por natureza pode dirigir a sua atividade para ações de caráter humanitário; alguém que tenha uma inesgotável sede de poder pode orientar a sua vida pela sua permanente necessidade de controle); Regra geral as pessoas não desenvolvem este tipo de traços cardinais abrangentes, em vez disso, possuem um conjunto de traços centrais que constituem a base da personalidade.

- **Traços centrais:** Como honestidade, sociabilidade, são características fundamentais da pessoa; Habitualmente são entre cinco e dez.
- **Traços secundários:** São características que influenciam o comportamento em menor grau, em menos situações, sendo menos centrais que os traços cardinais. (Gostar de praticar esportes radicais, ou não gostar de arte moderna).¹

Baseando-se nestas ideias foram realizados vários estudos sobre o perfil ideal de um líder, tendo como ponto de partida apenas os traços de sua personalidade natural, onde jamais chegou-se a um determinante comum, e a partir deste fosse capaz de gerar uma teoria mais abrangente. A partir disto o mundo científico praticamente descartou esta teoria.

2.12 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem diferentes estilos de Liderança que podem ser usados conforme a equipe que se tem. Estes estilos de liderança se devem a diferentes personalidades, diferentes níveis de formação e diferentes motivos para liderar.

Alguns trabalhos têm sido desenvolvidos com a intenção de identificar diferentes estilos de liderança ou modelos gerenciais que melhor se ajusta a diferentes perfis de culturas organizacionais.

¹ <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-dos-tracos/5265/> - Acessado em 28/06/2015 as 19:30.

Quadro 2 - Estilos de Liderança.

Liderança Autocrática:	Forma extrema de liderança transacional, onde o líder exerce um nível elevado de poder sobre os empregados ou membros da equipe. As pessoas que compõem a equipe não têm muitas oportunidades para apresentar sugestões, mesmo que estas sejam do interesse da equipa ou da organização.
Liderança Carismática:	Este estilo pode parecer semelhante a um estilo de liderança transformacional, já que o líder injeta grandes doses de entusiasmo na equipe e é muito participativo na questão de motivar os outros. Entretanto, um líder carismático pode ter tendência a acreditar mais em si próprio do que na equipa. Isto pode criar o risco de que um projeto, ou até mesmo uma organização inteira, caia se o líder sair: aos olhos dos seguidores, o sucesso está associado à presença do líder carismático. A liderança carismática acarreta uma grande responsabilidade e requer um compromisso a longo prazo por parte do líder.
Liderança Laissez-faire:	Esta expressão em francês significa "deixar andar" e é usada para descrever um líder que deixa os colegas prosseguir com o que fazem. Pode ser eficaz se o líder controlar o que é conseguido e der conhecimento disso á equipe de forma regular. Normalmente, a liderança laissez-faire funciona em equipes onde os indivíduos têm muita experiência e espírito de iniciativa válido. Infelizmente, também pode resultar em situações em que os gestores não exercem controle suficiente.
Liderança Participativa:	Na liderança Participativa os colaboradores são convidados a participarem dos processos decisórios. É nesse estilo de liderança que há o incentivo dos componentes do grupo a opinarem quanto a maneira que determinada tarefa será executada, cabendo a decisão final ao líder.
Liderança Transacional:	Este estilo de liderança começa com a premissa de que os membros da equipe concordam em obedecer completamente ao líder quando começam a trabalhar com ele: (normalmente) a transação constitui o pagamento aos membros da equipa em troca de esforço e obediência. Assim, o líder tem o direito de "punir" os membros da equipa se o trabalho realizado não corresponder aos padrões pré-determinados.
Liderança Transformacional:	Uma pessoa com este estilo de liderança é um verdadeiro líder que inspira a equipa com uma visão partilhada do futuro. Os líderes transformacionais são muito visíveis e passam muito tempo a comunicar. Não lideram necessariamente a partir da linha da frente, uma vez que tendem a delegar responsabilidade entre as equipas. Apesar de o entusiasmo ter tendência a ser contagioso, podem precisar de apoio de "pessoas de pormenores".
Liderança virada para as pessoas ou Liderança orientada para as relações:	Este estilo de liderança é o oposto da liderança virada para as tarefas: o líder está completamente concentrado na organização, apoio e desenvolvimento das pessoas que lidera. Como um estilo participativo, tende a levar a bom trabalho de equipa e a colaboração criativa. No entanto, se levado a extremos, pode resultar no fracasso dos objetivos da equipa.

Fonte: Reis (2012)

Na tabela a seguir dar-se ênfase aos três estilos mais trabalhados;

Quadro 3 - Estilos de Liderança x Características.

	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas.

Fonte: Reis (2012)

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A.S. Vasquez

O objetivo do conhecimento é produto da atividade humana e como tal – não como mero objetivo da contemplação – é conhecido pelo homem.

Sob a ótica mais ampla, pode-se descrever pesquisa como sendo toda atividade voltada a resolução de problemas, tendo como atividade a indagação, busca e investigação todas estas atividade nos auxiliam na compreensão e orientação da realidade.

Segundo Pádua (2007, p.32) o intuito de uma pesquisa e gerar conhecimento.

Toda a pesquisa tem uma intencionalidade, que é a de elaborar, conhecimentos que possibilitem compreender e transformar a realidade; como atividade, esta inserida em determinado contexto histórico-sociológico, estando, portanto, ligada a todo um conjunto de valores, ideologia, concepções de homem e de mundo que constituem este contexto e que fazem parte também daquele que exerce esta atividade, ou seja, o pesquisador.

Segundo Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos geral e específicos propostos, para com isso abordarmos o assunto liderança. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.204) a especificação da metodologia de pesquisa “é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quando?”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Métodos qualitativos e quantitativos não se anulam, todavia diferem quanto a forma e a ênfase. Para o trabalho em questão será utilizado o método de pesquisa mista qualitativa e quantitativa, a pesquisa com este caráter tem como finalidade expor características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora também sirva de base para tal. Como exemplo deste tipo de pesquisa pode-se utilizar as pesquisas de opinião. Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, a forma e aos objetivos.

GODOY (1995 p.62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- 1- O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- 2- O caráter descritivo;
- 3- O significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida como preocupação do investigador;
- 4- Enfoque indutivo.

Segundo Neves (1996, p.1) a pesquisa qualitativa, traduz os sentidos do mundo social;

A expressão pesquisa qualitativa assume diferentes significado no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por finalidade traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social.

Para fazer uso da pesquisa quantitativa deve-se ter algumas precauções, como ter um problema muito bem definido e verificar se há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, descrito aqui como sendo o foco da pesquisa ou aquilo que se quer estudar. Resumindo este conceito pode-se dizer que a pesquisa de natureza quantitativa é utilizada quando se conhece as qualidades e se tem controle do que se vai pesquisar ou quando é necessário para coletar dados.

As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados.

Segundo Silva (2014, p.6) uma das possíveis aplicações da pesquisa quantitativa pode ser.

É quando se podem transformar frases em números, pois há um conjunto de conhecimentos que permite classificar pessoas ou objetos em uma escala ou em postos (ordenação). Por exemplo, quando se tem um teste em que sujeitos apresentam respostas a um problema, podem-se elas serem classificadas em grupos.

Para Laville e Dionne (1999, p.155) o estudo de Caso “permite inicialmente fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto”.

Para tal, o objetivo da pesquisa é identificar quais as competências necessárias para um líder eficiente, através do método estudo de caso e dados secundários analisados de forma mista.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na parte prática da coleta de dados buscou-se primeiro a documentação indireta, a qual abrangeu a pesquisa bibliográfica onde esta foi apresentada na fundamentação teórica, e documentação direta através dos processos de observação direta intensiva e extensiva.

Em um primeiro plano foi realizado uma pesquisa bibliográfica, com o interesse de levantar informações pertinentes ao tema e também expandir os horizontes sobre ele.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.157), “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”.

A pesquisa com este caráter nos auxilia da seguinte forma, saber se alguém já publicou as respostas às questões propostas e decidir se é interessante repetir a investigação com os mesmos objetivos; saber quais os métodos utilizados em investigações similares e averiguar o melhor para ser aplicado; enquadrar o nosso estudo em um modelo de casualidade, diferenciando a variável resposta e as variáveis interferentes, facilitando assim, a identificação dos meios para controlá-las logo no início, não deixando que estas confundam nosso resultado.

Pode-se definir pesquisa bibliográfica como a busca de uma problematização de um projeto de pesquisa a partir de referências publicadas, analisando e discutindo as contribuições

culturais e científicas. Ela constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes.

Segundo (Fonseca 2002 p.32) a definição para pesquisa bibliografia é:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Para o trabalho em questão as fontes bibliográficas pesquisadas foram, livros, artigos e sites.

Tratando da documentação direta deste projeto foram levantados dados com funcionários públicos e privados nas cidades de Nova Prata e Bento Gonçalves. Esses dados foram obtidos através da pesquisa de campo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.169) a pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese” e consiste na “observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisa-los”.

As entrevistas aplicadas para os funcionários da iniciativa privadas dos municípios de Nova Prata e Bento Gonçalves e para os funcionários da Secretaria da Saúde do Município de Nova Prata tiveram como objetivo levantar a seguinte informação, quais as competências necessárias a um líder de sucesso dentro de uma amostra de pesquisa a respeito do que a literatura nos traz.

Para tal foram utilizadas as técnicas de questionário podendo descrevê-la como um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, onde estas podem ser perguntas abertas, fechadas e semiestruturadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.205) pode-se descrever o questionário como um instrumento de coleta de dados “constituído por uma série de perguntas que devem ser

respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”, enquanto o formulário está estruturado como um “roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado”.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

O mesmo autor supracitado (p. 128/129) apresenta as seguintes vantagens do questionário sobre as demais técnicas de coleta de dados:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

O questionário do presente estudo de caso encontra-se em anexo, identificado como a seguinte nomenclatura ANEXO A – QUESTIONARIO, para sua elaboração foram utilizadas as principais competências de liderança apresentadas na revisão da literatura, antes de sua aplicação definitiva foi elaborado e aplicado um pré-teste que encontra-se em anexo identificado como ANEXO B – PRÉ-TESTE, sua elaboração também foi baseada na revisão da literatura. Há aplicação do pré-teste deu-se da seguinte forma, foi conversado individualmente com alguns funcionários da secretaria da saúde do município de Nova Prata e explicado o intuito da pesquisa, e solicitado que se possível respondessem aos questionários, porem estes não seriam computados para análise dos dados serviriam apenas para validar possíveis falhas no mesmo.

3.2.1 Definição da Unidade de Análise

Para o trabalho em questão foram analisados dois grupos de indivíduos sendo um deles funcionários da iniciativa privada das cidades de Nova Prata e Bento Gonçalves e outro os funcionários da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Nova Prata com o intuito de descobrir quais são as 10 competências necessárias ao líder perante a visão destes grupos. No capítulo a seguir indicado como 4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA, foram descritas as amostras com mais profundidade afim de torna-las mais transparentes.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Vairinhos (1996, p.21) os dados são o somatório do processo, “Os dados são o resultado final dos processos de observação e experimentação”.

Todo e qualquer trabalho científico indiferente do tema pesquisado ou da área de pesquisa necessita de análise dos dados coletados para o estudo de caso em questão foi utilizado os métodos qualitativo e quantitativo, na sequência será apresentado melhor cada um deles. A análise dos dados abrange um conjunto de técnicas de organização de informações com intuito de extrair os dados qualitativos afim de fazer emergir temas ou tópicos e conceitos ou conhecimentos.

Para Chizzotti (2006, p.98) a análise dos dados depende da descodificação dos documentos.

A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador.

Os dados coletados para qualquer fim antes de passarem por uma análise pode-se dizer que, constituem um montante de informações brutas, onde necessitam ser lapidadas a fim de extrair o melhor destas informações.

Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo e compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Para facilitar a compreensão dos dados coletados e extrema importância agrupa-los ou concentra-los por família ou gênero a fim de facilitar a o entendimento, conforme afirma Bardin (2006, p.117).

Classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos ... sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

3.3.1 Método Quantitativo

Como todo método tem seu enfoque principal o método quantitativo e mais adequados para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, em virtude de utilizar instrumentos padronizados podemos citar como exemplo o questionário. São utilizados quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa. Estes permitem que se realizem projeções para a população representada. Elas testam, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecem índices que podem ser comparados com outros.

Para a apuração de dados quantitativos pode-se citar que representam informação resultante de características susceptíveis de serem medidas, apresentando-se com diferentes intensidades, que podem ser de natureza discreta ou contínua.

Em uma breve descrição os dados quantitativos, ou numéricos, podem ser:

Discretos: - contagens em geral, número de alunos de uma escola; número de ataques de asma no ano passado ou, o número de irmãos de 10 alunos de uma determinada turma, cujos valores são: 3, 4, 1, 1, 3, 1, 0, 2, 1, 2;

Contínuos: tendo como exemplos - medidas numa escala contínua, tais como volume, área, peso, massa ou as alturas de um grupo de 10 alunos representadas, em cm, por: 153, 157, 161, 160, 158, 155, 162, 156, 152, 159.

Para um bom aproveitamento dos dados estatísticos, muitas vezes dependem, de como são organizados e apresentados. A apresentação dos dados quantitativos é feita, muitas vezes, através de quadros, gráficos e de distribuições de frequência.

3.3.2 Método Qualitativo

A pesquisa qualitativa, possibilita analisar o mesmo tema sob diferentes perspectivas, uma vez que os envolvidos possuem características diferentes, ainda que apresentem conexões por meio de uma ou mais ligações acerca do tema estudado.

Para Richardson (1989) este método difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias.

Seguindo a ideologia da pesquisa qualitativa devem ser seguidos três passos gerais quando se analisam os dados, que segundo Malhotra (2012, p.130) são:

1. Redução dos dados. Nesta etapa, o pesquisador escolhe quais aspectos dos dados serão enfatizados, minimizados ou ignorados para o projeto considerado.
2. Exibição dos dados. Nesta etapa, o pesquisador desenvolve uma interpretação visual dos dados por meio de ferramentas como diagramas, gráficos ou matrizes.
3. Conclusão e verificação. Aqui, o pesquisador considera o significado dos dados analisados e avalia suas implicações para a questão da pesquisa.

Segundo Alves e Silva (1992, p.65) há fatores a serem observados durante a análise dos dados;

- A) Há que se falar primeiro da necessidade que o pesquisador assume de se deixar impregnar pelos dados, o que vai acontecendo a medida em que ele faz leituras das falas dos sujeitos;
- B) Cuidadosamente toda essa leitura e o que dela advém pede anotações, para que nada se perca, incluindo as relações feitas, as interpretações levantadas;
- C) Paralelamente existe também uma necessidade de partilha dos dados com outros pesquisadores, o que se constitui ao mesmo tempo num enriquecimento e numa checagem das formas de compreender, explicar e interpretar a massa de informações trazida pela verticalização dos sujeitos;
- D) A literatura sobre o tema é outra âncora do pesquisador nesse momento, que dela pode extrair comentários, observações que aperfeiçoem os tópicos que investiga;
- E) Muitas vezes a impregnação pelos dados traz como consequência uma qualificação implícita que pode se traduzir na busca de regularidade e diferenças nas respostas que terão nuances de muito interesse: há respostas distintas com um mesmo fundamento, respostas iguais com fundamentos diferentes e mesmo algumas contraditórias em um único sujeito, e por fim exceções;
- F) Gradativamente a análise vai acontecendo e o pesquisador passa a trabalhar

num aprofundamento dos dados que ficarão contidos numa estrutura, guiada pelo tema e questões centrais.

Para o estudo de caso em questão foram trabalhados principalmente os dados da questão numero 9 qualitativamente onde foi questionado, **Na sua visão o que é ser um bom líder?** Este montante de informações foi agrupado por perfil da instituição pública ou privada, após foram lidas todas as respostas a fim de reagrupa-las por categorias, de acordo com a similaridade de respostas, e condensadas novamente a fim de evitar frases repetidas e extrair realmente a essência das respostas e, por último, tabuladas em uma tabela para fácil compreensão.

3.3.3 Quantitativa x Qualitativa

A pesquisa quantitativa tem como objetivo identificar a presença e medir a frequência e intensidade de comportamentos, atitudes e motivações de um determinado público-alvo. Ela gera medidas precisas, confiáveis e que podem ser replicadas para o universo estudado, pois se baseia em uma amostra estatisticamente determinada.

Logo a pesquisa qualitativa, visa entender e interpretar comportamentos, atitudes e motivações que influenciam ou determinam a escolha de produtos e marcas, ela também é utilizada tanto para aprofundar conhecimento que já tenham sido quantificados.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A revisão bibliográfica a respeito de qualquer tema e fundamental, porem dentro deste método há suas limitações e falhas como as fontes secundárias apresentarem dados coletados ou processados de forma errada, desta forma o trabalho moldado nelas tende a reproduzir ou mesmo ampliar esses erros. Uma possível forma de diminuir este risco e assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, comparando-as cuidadosamente.

Podemos citar também como limitações do método, a seleção do material pesquisado estar sob critério do pesquisador, com isso ele pode ser tendencioso a pesquisar material de seu interesse.

Aprofundando-se nas limitações do estudo de caso temos elas como a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Em alguns casos pode acontecer que a unidade escolhida para investigação seja bastante atípica em relação à outras. Onde por sua vez os resultados da pesquisa tornar-se-ão bastante equivocados.

Embora o estudo de caso se processe de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador muita atenção e cuidado, principalmente porque ele está profundamente envolvido na investigação. os argumentos mais comuns dos críticos dos estudos de caso estão no risco de o investigador apresentar uma falsa certeza das suas conclusões.

Segundo Fernandes e Gomes (2033, p.16) caso a unidade escolhida tenha alguma anormalidade os resultados não serão de boa qualidade.

A principal desvantagem do estudo de caso refere-se a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Se a unidade escolhida for anormal em relação às outras do mesmo tipo, naturalmente os resultados serão bastante equivocados. Por isso, cabe lembrar que, embora se processe de uma forma relativamente simples, o estudo de caso exige um nível de capacitação mais elevado do pesquisador.

Quanto a coleta de dados, o questionário oferece suas limitações também sendo elas, a impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas, uma vez que ele é respondido sem a presença do pesquisador. A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, pode invalidar os resultados obtidos no uso desse instrumento de coleta de dados, não há garantias de que o entrevistado preencha completamente o questionário com isso invalidando a sua participação.

Para este estudo de caso, temos também como fator limitante que a pesquisa relacionada a instituição pública foi aplicada apenas em uma cidade e em um único departamento, quanto aos profissionais de empresas privadas foram entrevistadas pessoas de apenas duas cidades, caso esta pesquisa fosse estendida a mais cidades, empresas e departamentos os resultados poderiam ser diferentes.

4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na sequência será apresentada a caracterização da Serra Gaúcha onde estão inseridos os Municípios de Nova Prata e Bento Gonçalves, após será apresentado também um descritivo do Município de Nova Prata, onde foi aplicado o questionário, para os funcionários da Secretaria Municipal da Saúde, e os funcionários da iniciativa privada. Para estes dois grupos foi atualizado o seguinte critério para seleção de entrevistados, funcionários públicos todos os funcionários da secretaria da saúde do Município de Nova Prata, funcionários privados, rede de relacionamentos escolhidos aleatoriamente, quanto ao local de trabalhos dos entrevistados temos; comércio, indústria e serviços.

Também será apresentado um descritivo do Município de Bento Gonçalves onde foi aplicado o questionário para funcionários da iniciativa privada. Os entrevistados da cidade de Bento Gonçalves foram escolhidos da seguinte forma; alunos da turma de MBA em Gestão Empresarial 2014/2015. Estes dois municípios são fonte do estudo da macro serra, vale lembrar que caso for aplicado este teste a outros locais poderá gerar resultados diferentes, em função da cultura, perfil econômico da região ou qualquer outra variável que venha a mudar a percepção sobre o tema liderança.

4.1 PERFIL DA SERRA GAUCHA

A região da Serra Gaúcha, fez parte dos processos de colonização europeia no século 19. Predominantemente, recebeu, na época, italianos, mas também contou com núcleos de imigrantes poloneses e alemães. Essas três etnias são a base da população de descendentes que desenvolveram a área.

Em 1884, os colonos transpassam uma das maiores barreiras naturais da região, a Serra do Rio das Antas, inaugurando a fase conhecida como Antiga Colônia 2 , quando surge a colônia Alfredo Chaves (atual Veranópolis). Em 1885, foi criada a colônia de Antônio Prado.²

² <http://www.amesne.com.br/up/relatorio-da-amesne-para-embasamento-da-instalacao-do-campus-da-ufrgs-na-serra.pdf> -Acesso 13/08/15 as 20:10

A região da serra gaúcha possui em sua paisagem morros, colinas, vales e rios, com altitudes moderadamente altas. Onde o cultivo da videira está presente em 16 dos seus 24 municípios. A região apresenta temperaturas muito baixas nos meses de julho, agosto e setembro, período de constantes nevoeiros e geadas. Às vezes o Outono e o Inverno também registram a queda de neve, promovendo um belo espetáculo da natureza.

A região possui uma ampla diversidade econômica, perpassando os principais setores da economia como indústria, serviços, comércio, turismo e agricultura. No entanto os principais setores da economia com maior participação no PIB gaúcho são os setores de Comércio, Serviços e a Indústria.

4.2 PERFIL ECONÔMICO

O perfil econômico da região serra gaúcha é bastante diversificado, pois conta com produtos agrícolas, como milho, hortifrutigranjeiros, silvicultura, etc, na atividade pecuária conta com avicultura, gado leiteiro, suinocultura, etc., na indústria conta com laticínios, malhas, móveis, metalúrgicas, vinícolas, etc.

As atividades industriais da região, se destacaram no decorrer dos anos 40 e consolidaram-se já na década seguinte. Junto a esse processo houve uma intensificação do grau de urbanização. Onde as pequenas vilas se tornaram cidades altamente atrativas para a mão-de-obra, desta forma impulsionando a migração os principais centros urbanos da região. Dentre os principais, citam-se Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha entre outros. O processo de concentração urbana acelerou-se ainda mais sobretudo ao longo dos anos 70.

De acordo com Triches (2004, p.5) a região da serra gaúcha passou de pouco expressiva a virar um dos atores da economia gaúcha.

Contudo, a região da Serra Gaúcha apresentou um excelente desempenho econômico, especialmente no período que se estende desde o final da década de 30 até 1980, como discute SCP (1988). Naquela época, a Região da Serra detinha a menor renda per capita do estado do Rio Grande do Sul. Já, em 1980, ela passa a ter a renda per capita mais elevada, com uma taxa média anual de crescimento de 6,13%, contra 4,45% do estado.

Em resumo, o setor industrial da região é em um dos mais diversificados e dinâmico do país, com a presença de empresas de pequeno porte, médio há grandes com um nível de tecnologia considerável.

4.3 NOVA PRATA

Inicialmente o território de Nova Prata era parte integrante do município de Alfredo Chaves, atual, Veranópolis. Situado na microrregião colonial do Alto Taquari, localizado na encosta superior do Nordeste, distante 186 km da capital Porto Alegre, numa altitude de 820 metros, são suas características mais autênticas: as propriedades coloniais, o linguajar e os costumes herdados principalmente da imigração italiana, polonesa, alemã, portuguesa e outras. Nova Prata limita-se ao:

- * Norte: com Guabiju e André da Rocha
- * Sul: com Vila Flores e Fagundes Varela
- * Oeste: com Nova Bassano, Nova Araçá e Vista Alegre do Prata
- * Leste: com Protásio Alves.

Desde cedo a atividade agrícola se aliou ao extrativismo vegetal, exploração de ervais e madeira. Essa última tornou-se a principal atividade da região até aproximadamente a década de 60. Hoje, com seu relevo estrutural fortemente dissecado, as grandes jazidas de basalto da formação da Serra Geral caracterizam a área.

4.4 BENTO GONÇALVES

Em 1875 inicia a imigração italiana na Encosta Superior do Nordeste, originando as Colônias de Dona Isabel (hoje Bento Gonçalves), Conde D` Eu (hoje Garibaldi) e Nova Palmira (hoje Caxias do Sul).

A Colônia Dona Isabel (Bento Gonçalves), criada em 1870, já era conhecida como Região da Cruzinha, devido a uma cruz rústica, cravada sobre a sepultura de um possível tropeiro ou traçador de lotes coloniais. Era época do escambo, da troca de mercadoria por

mercadoria. A Colônia Dona Isabel sediava um pequeno comércio no qual os tropeiros faziam paradas para descanso.

Em 24 de dezembro de 1875, os núcleos do Planalto começaram a receber novos imigrantes e em março de 1876, o Presidente do Estado José Antônio de Azevedo Castro, anunciava a existência de 348 lotes medidos e demarcados e uma população de 790 pessoas, sendo 729 italianos. Simultaneamente pioneiros oriundos do Tirol Austríaco e Vêneto chegaram à esplanada onde hoje está situada a Igreja Matriz Cristo Rei.³

³ <http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/a-cidade/historico> - Acesso 13/08/15 as 20:38

5 PESQUISA

A seguir apresenta-se o questionário que foi utilizado para a coleta de dados, do referido estudo de caso contendo um total de 9 questões, sendo estas 4 questões para mapear o perfil dos entrevistados 2 delas para mapear as competências mais citadas e mais 2 questões abertas onde o respondente pode citar suas contribuições.

5.1 PRÉ-TESTE

O pré-teste é uma fase importante da pesquisa, pois é nesta etapa que o entrevistado fara o primeiro contato com a pesquisa a ser aplicada em definitivo, e também é nesta fase onde pode-se realizar as alterações necessárias no questionário afim de garantir maior assertividade no trabalho desenvolvido.

Markoni e Lakatos (1999, p.102) fazem a seguinte explanação “[...] depois de redigido o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

Ainda Marconi e Lakatos (1999, p.102) ressaltam a importância do mesmo.

A análise dos dados, após a tabulação, evidenciara possíveis falhas existentes: inconsciente ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessíveis; perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante: se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc.

Para muitos autores o pré-teste tem varias finalidades dentre elas, pode-se destacar reduzir o custo e ganhar tempo pois caso não seja aplicado o pré-teste e parte-se diretamente para a pesquisa e em meio a esta encontra-se um erro grave, terá que parar a aplicação deste e refaze-lo perdendo todas as informações coletadas, atrasando o cronograma e aumentando seu custo final estipulado.

O pré-teste em questão foi aplicado uma vez, com 2 questionários ou seja duas pessoas o responderam, em virtude de algumas dúvidas com o entendimento das questões pelos respondentes, foram feitas alterações no questionário, na sequencia as questões onde foram feitas as alterações.

A questão número 5 tinha o enunciado conforme abaixo, porem em virtude de evitar dos respondentes marcarem todas as questões como Muito Importante foi feita a seguinte alteração.

5 – Atribua o grau de importância das habilidades abaixo descritas, utilizando os seguintes conceitos:

Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
1	2	3	4

Após feitas as alterações ficou;

5 - Atribua o grau de importância das competências abaixo descritas, utilizando os seguintes conceitos:

OBS: Lembre-se que ninguém consegue ser 100% em todas as características.

Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
1	2	3	4

Abaixo segue questionário definitivo que foi aplicado aos entrevistados, já com as devidas correções;

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da seguinte pesquisa “Competências necessárias a um líder ” sob responsabilidade do **Aluno Tiago André Detogni** – Referente ao Curso de Gestão Empresarial da Unisinos.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

Para responder as questões um a quatro marque apenas uma das opções.

1.

Referente a faixa etária, em qual das faixas etárias você se enquadra?	
<input type="checkbox"/>	16 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	21 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	31 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	41 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 50 anos

2.

Qual seu sexo?	
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

3.

Referente a organização em que você trabalha em qual classe ela se enquadra?	
<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Privada

4.

Referente a experiência profissional, a quantos anos você está trabalhando?	
<input type="checkbox"/>	1 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	6 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	16 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 25 anos

5 - Atribua o grau de importância das competências abaixo descritas, utilizando os seguintes conceitos:

OBS: Lembre-se que ninguém consegue ser 100% em todas as características.

Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
1	2	3	4

Nº	Competência	Descrição	Grau de Importância			
			1	2	3	4
1	Foco nos Objetivos	O líder tem a capacidade de manter a equipe focada nas tarefas a qual ele delegou.				
2	Orientado para a Ação	O líder estar totalmente voltado para fazer as coisas acontecerem na empresa.				
3	Legado	A maneira como é conduzida a própria vida, e condizente com o que ele prega.				
4	Relacionamento Humano	O líder sabe lidar com as pessoas e fazer as coisas acontecerem por meio delas				
5	Criatividade e Inovação	O líder tem espírito criativo e inovador para com isso ajudar a equipe a atingir seus objetivos				
6	Flexibilidade	O líder tem a capacidade de ajustar-se facilmente a mudanças.				
7	Tomada de Decisão	O líder tem a capacidade de decidir em momentos cruciais.				
8	Pró-Atividade	O líder demonstra iniciativa e não esperar tudo fácil.				
9	Caráter	O líder tem a honestidade e humildade de reconhecer seus erros e fraquezas.				
10	Vencer/Vencer	O líder busca equilíbrio onde todos saiam ganhando, e com isso sintam-se engajados.				
11	Valores Compartilhados	Os líderes devem defender valores representativos da vontade coletiva.				
12	Carisma	O líder tem a capacidade de causar boa impressão nas pessoas naturalmente.				
13	Comunicação	Facilidade em expressar suas ideias, demandas etc.				
14	Competência	Capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação.				
15	Coragem	Capacidade para agir, perante qualquer cenário.				
16	Discernimento	Ter a capacidade de conhecer ou ver distintamente, avaliar, fazer a distinção entre duas ou mais coisas.				
17	Paixão	Demonstra paixão e entusiasmo na quilo que faz, contagiando a equipe.				
18	Atitude Positiva	Quando todos os outros desistiram o líder continua a encorajar a equipe para que atinja os resultados				
19	Responsabilidade	Assume as consequências de seu comportamento ou do comportamento dos outros, estimulando as pessoas a segui-lo.				
20	Autodisciplina	A primeira pessoa que você lidera é você mesmo.				

5.2 ANALISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos através da pesquisa, com tabulação, interpretação e análise dos dados, para melhor compreensão dos dados estes serão apresentados em formas **de tabelas, gráficos, quadros e também na forma escrita.**

Para este estudo de caso foram entregues 24 questionários e retornaram 24 todos eles **validados** o que representa um retorno de 100%.

Para alguns autores como Markoni e Lakatos (2002), uma pesquisa com retorno de 25% já torna esta viável.

Para melhor compreensão dos resultados segue uma breve explicação sobre, tabelas, quadros e gráficos, as tabelas geralmente mostram valores numéricos exatos e os dados são ordenadamente dispostos em linhas e colunas, facilitando sua comparação, normalmente é usada para apresentar dados primários, e geralmente vem nos resultados e na discussão do trabalho.

Markoni e Lakatos(1999, p.39.) fazem a seguinte explicação sobre tabela: “é construída utilizando-se dados pelo próprio pesquisador em números absolutos e/ou percentuais”.

Éla e formada apenas por linhas verticais, sendo, portanto aberta . Normalmente é usada para apresentar dados primários, e geralmente vem nos resultados e na discussão do trabalho. Nada impede, porém, que uma tabela seja usada no referencial teórico de um trabalho.

Para definir figura pode-se dizer que é qualquer tipo de ilustração que não seja tabela. Uma figura pode ser um quadro, um gráfico, uma fotografia um desenho ou outra forma de representação.

Quadro é formado por linhas horizontais e verticais, sendo, portanto fechado. Normalmente é usado para apresentar dados secundários, e geralmente vem no referencial teórico. Nada impede, porém, que um quadro apresente resultados da pesquisa. Um quadro normalmente apresenta resultados qualitativos.

Logo gráfico, é um instrumento que possibilita transmitir de forma visual o significado de planilhas ou tabelas complexas de uma forma eficiente e mais simples.

De acordo com Markoni e Lakatos (1999, p.40) os gráficos tem como característica mostrar as informações de forma simples e clara.

Os gráficos, utilizados com habilidades, podem evidenciar aspectos visuais dos dados, de forma clara e de fácil compreensão. Em geral, são empregados para dar destaques a certas relações significativas. A representação dos resultados estatísticos com elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno.

A seguir faz-se análise dos resultados das questões individuais, separadas por amostra da seguinte forma: PÚBLICA, PRIVADA.

Para as tabelas e figuras abaixo foram apenas transpassados os resultados obtidos dos questionários exceto as tabelas com a seguinte nomenclatura Pontuação das Competências onde para estas foi utilizada a seguinte fórmula, cada competência poderia ser marcada de acordo com sua importância sendo elas de 1 a 4 onde 1 tem a menor importância e 4 a maior importância, após isto foi realizado a soma das importâncias de cada competência.

Exemplo se na primeira competência que é ela Foco nos Objetivos haja uma marcação em cada importância nos teríamos, $1 + 2 + 3 + 4 = 10$ pontos.

5.2.1 Competências Globais

Após realizado estudo de caso e tabulação das informações está sendo iniciado a apresentação dos resultados onde nesta primeira etapa, contempla um cruzamento final de todas as competências onde pode-se dizer que são competências globais, estas atendem a boa parte dos anseios dos liderados, ou seja e o cerne das competências. Após estas informações o trabalho mergulha nas informações detalhadas das amostras, realizando uma varredura por faixa etária em particular no conjunto e citando as competências mais citadas por amostra.

Após tabuladas as informações chegamos as 10 competências mais citadas, conforme as tabelas com a seguinte nomenclatura Pontuação das Competências de cada amostra, após isto foi confrontado com as 3 competências que foram apontadas como essências por cada respondente conforme as tabelas com a seguinte nomenclatura Competências Essências na visão da amostra a partir destes cruzamentos tivemos as competências conforme abaixo.

Como último cruzamento de informações foi analisado dentre os três grupos acima se haviam competências citadas mais de uma vez e com isso chegamos ao resultado de 2 competências que pode-se dizer globais, onde estas atenderiam a boa parte dos anseios de funcionários da Iniciativa Privada e funcionários Públicos.

OBS: o número de competências para cada amostra não é o mesmo isso se deve em função de uma maior diversificação do número de competências apontadas diretamente pelos respondentes.

Quadro 4 - Competências Globais.

PUBLICA		PRIVADA		RESULTADO
Relacionamento Humano		Foco nos Objetivos		Relacionamento Humano
Responsabilidade		Coragem		Tomada de Decisão
Paixão	X	Relacionamento Humano	=	
Tomada de Decisão		Autodisciplina		
Carater		Criatividade e Inovação		
		Tomada de Decisão		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados extraídos do estudo.

Para tal pode-se dizer que as duas amostras pesquisadas julgam como competências essenciais a um líder estas expostas acima, porém não quer dizer que são as mais importantes pois cada fase da vida seja ela de uma organização ou pessoal exige competências diferentes, e também há dois fatores que devem ser levados em conta.

As experiências vividas e o psicológico de cada respondente, pois pode haver competências que foram marcadas baseadas em um desenho mental, mas que após transpassado do mental para a pratica pode ser que haja mudanças nas respostas em função da experiência vivida.

Relacionando um pouco a teoria com a pratica afim de entendermos melhor estas duas competências temos alguns autores conforme Moscovici (1994), que relatam que, nas empresas, a interação humana ocorre em dois níveis concomitantes e interdependentes. O nível da tarefa é o que podemos observar, que é a execução das atividades individuais e em grupos. Já o sócio emocional refere-se às sensações, aos sentimentos que são gerados pela convivência.

Numa organização, a presença de um líder habilidoso é muito importante nesse processo. Ele poderá conduzir sua equipe para o sucesso e, se possui habilidades para lidar com as emoções e com a qualidade de vida, fará a diferença de forma positiva no seu grupo de trabalho. A qualidade de vida no trabalho tem vários fatores que contribuem para aumentá-lo, e um deles é o tratamento humano que valorize a gentileza, a possibilidade de expressar os pontos de vista divergentes, do respeito, do relacionamento sincero

Bom Sucesso (2002, p.30) destaca algumas dificuldades mais observadas na dimensão interpessoal, dos líderes.

Dificuldade em ouvir: a maioria dos conflitos acontece em virtude da dificuldade que temos em ouvir e compreender o outro. Temos o hábito de julgar o outro a partir dos nossos valores, esquecendo-se de respeitar as diferenças individuais. A nossa dificuldade em ouvir o outro aumenta, principalmente se temos pontos de vista diferentes. Muitos gerentes avaliam sua equipe a partir dos seus próprios paradigmas, da sua maneira de ver o que é certo e errado, não acenando com a possibilidade de considerar o pensamento do outro, sem querer ouvir o que as pessoas pensam. É fundamental que um gestor queira saber o ponto de vista de sua equipe, perguntar antes de julgar, permitir que sejam dadas sugestões, criar espaços para que diferentes percepções possam vir à tona, solicitar sempre que possível a participação de todos

Conforme exposto a contribuição que o relacionamento humano gera para as empresas é fundamental e indispensável.

Abordando a segunda competência porém não menos importante temos tomada de decisão, onde isto é algo crucial para qualquer empresa, esta atividade ocorre praticamente o tempo todo pelos líderes, onde eles interferem diretamente na performance da organização.

Conforme Robbins (1981, p.26) “todos os administradores possuem uma filosofia, que compreende um sistema de atitudes, abordagens preceitos e valores, e que guia a maneira pela qual eles lidam com os problemas organizacionais”.

Podemos dizer que Tomada de Decisão é um ato que exige firmeza ou coragem por parte do líder para a resolução do problema, com objetivo de conquistar resultados positivos sejam eles pessoais ou econômico. Assim segundo Kazmier (1975) Tomada de Decisão é o ato ou efeito de tomar, de decidir, resolução, determinação, deliberação, desembaraço, disposição, coragem capacidade de decidir.

Ainda dentro da mesma linha de pensamento a tomada de decisão é fundamental no contexto da liderança, pois tudo o que o líder vier a realizar recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto eles necessitam de determinadas aptidões para obter êxito na função de liderar.

Segundo Daft (2055. P,196) “A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real”.

De acordo com SMITH (1997) Não existe um estilo de tomada de decisão certo ou errado, apenas aquele que consegue ou não manter as pessoas motivadas e comprometidas. A questão principal é que você deve estar atento ao fato de que os métodos que adota devem atender aos requisitos da tarefa e pauta, à equipe como um todo e aos indivíduos envolvidos.

A tomada de decisão aliada ao relacionamento Humano, tem um poder descomunal sobre as pessoas, pois baseando-se nas explicações expostas acima se o líder tiver a capacidade de ouvir os outros, engaja-los e trata-lo com respeito aliado a pulso firme e discernimento na tomada de decisão, terá boa parte da equipe no mesmo barco.

Na sequência estará sendo exposto os resultados para cada amostra em detalhado onde poderá ser observado o que cada faixa etária descreveu como competências necessárias ao líder em sua opinião e também informações diversas sobre as amostras.

5.2.2 Analize das Competências sugeridas

Neste capítulo será abordado as questões número 8 e 9 ambas já constam na análise dos resultados, porem estão estratificadas novamente em separado do já exposto e agrupadas entre si para facilitar o entendimento de ambas e dar destaque a informações importantes que analisadas em conjunto tornam-se mais atraentes.

Na tabela a seguir está exposto o resultado da questão número 8 onde foi deixado em aberto para os entrevistados citarem alguma competência que achassem necessário.

Quadro 5 - Sugestão de Competências

GRAU	PUBLICA	GRAU	PRIVADA
4	Capacidade de Ouvir	4	Resiliência
3	Honestidade	4	Empatia
4	Habilidade		
4	Planejamento		

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo.

Conforme demonstrado na tabela acima todas estas competências foram citadas por algum autor Bateman e Snell tratam da Capacidade de Ouvir e da Empatia, Peter Drucker (2000) trata da Honestidade, Segundo Chiavenato (2000) trata do Planejamento.

Na sequência estará sendo exposto uma tabela onde foi solicitado para os respondentes deixarem um breve relato sobre sua visão de liderança, caso achassem necessário, esta questão está sendo exposta fora da ordem pois também faz parte do ambiente macro, onde nos dá uma direção do que é liderança para a amostra em questão.

Na pergunta número 9, onde foi questionado, **O que é ser um bom líder?** pode-se observar que nos tópicos abaixo temos a reincidência de pequenas frases onde os entrevistados citaram, junto com a equipe, caminhar com elas, lado a lado, o que nos dispara um gatilho para repensar o quanto os líderes estão junto com suas equipes e o quanto praticam o relacionamento humano.

Outro ponto em destaque conforme constam as palavras em azul, sinalizam nas entrelinhas competências e atitudes relacionadas a comportamento como educação, personalidade, caráter e humildade. Isto nos remete a nos questionarmos até que ponto a falta de competências relacionadas ou vistas como de personalidade, alinhadas com a pouca presença dos líderes em momentos crucias ou até mesmo no cotidiano deixa em aberto a falta de conexão entre os objetivos estratégicos e operacionais, com isso criando ou contribuindo para o não atingimento de metas, e posteriormente aumento do nível de desgaste emocional de ambas as partes. No anexo “A” constam as respostas na íntegra, conforme foram escritas pelos entrevistados.

Quadro 6 – Descrição do que é ser um bom líder

PUBLICA	PRIVADA
Saber cobrar sem constranger a equipe, sendo respeitado pela educação e não pela posição.	Ser um bom líder e ter um bom relacionamento e saber transmitir conhecimento, despertando qualidades nas pessoas que nem elas sabiam que tinham.
Conseguir aplicar as competencias do famoso C H A.	E saber influenciar pessoas, guia-las e caminhar com elas.
Para ser um bom lider e necessario ter personalidade e foco e estar sempre junto da equipe.	O lider necessita conectar o planejamento aos objetivos.
O Lider deve saber coordenar as idéias propostas, trabalhando lado a lado com a equipe.	Estar aberto para novos aprendizados, juntamente com a equipe , sendo um exemplo de carater e humildade.
O lider deve mater a equipe motivada, sempre visando o respeito mutuo.	Ter a capacidade de saber extrair o melhor da equipe sem abalos fisicos e psicologicos dando-lhes os recursos necessarios.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas respostas

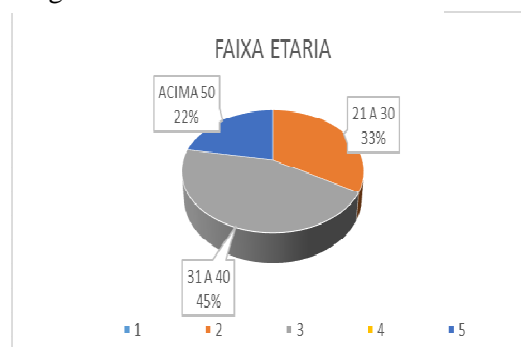
5.2.3 Análise por Amostra

Neste subcapítulo estão expostas as informações separadas por amostra PÚBLICA e PRIVADA, onde contempla as informações transpassadas dos questionários.

Quadro 7 - Faixa Etária - PÚBLICA.

Referente a faixa etária, em qual das faixas etárias você se enquadra?	
	16 a 20 anos
3	21 a 30 anos
4	31 a 40 anos
	41 a 50 anos
2	Acima de 50 anos

Figura 1 - Faixa Etária - PÚBLICA



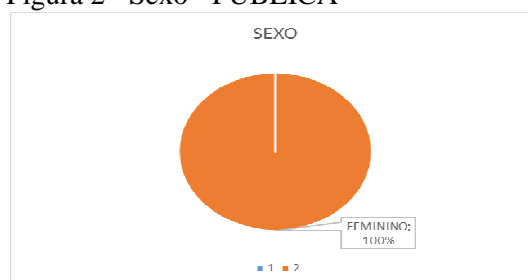
Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Podemos observar que 45% dos respondentes encontra-se na faixa etária dos 31 a 40 anos, 33% entre 21 a 30 e o restante acima dos 50 anos.

Quadro 8 - Sexo - PÚBLICA.

Qual seu sexo?	
	Masculino
9	Feminino

Figura 2 - Sexo - PÚBLICA



Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa

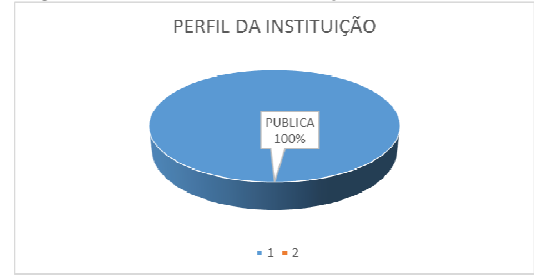
Constatamos que todos os respondentes foram do sexo feminino.

Quadro 9 - Perfil da Instituição- PÚBLICA

Referente a organização em que você trabalha em qual classe ela se enquadra?	
9	Publica
	Privada

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Figura 3 - Perfil da Instituição-PÚBLICA



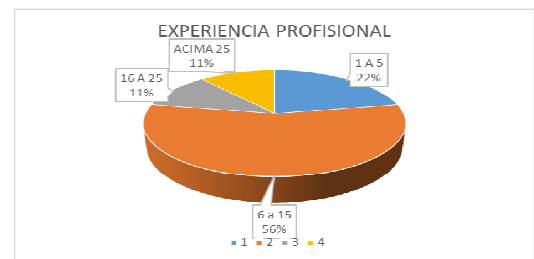
Todos os entrevistados erram do setor público, conforme mostra o grafico acima.

Quadro 10 – Exp. Profissional - PÚBLICA

Referente a experiência profissional, a quantos anos você está trabalhando?	
2	1 a 5 anos
5	6 a 15 anos
1	16 a 25 anos
1	Acima de 25 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Figura 4 – Exp. Profissional-PÚBLICA



Constata-se que a grande maioria ou seja 56% dos entrevistados tem experiência profissional da faixa de 6 a 15anos, e uma segunda fatia de 22% declarou ter experiência de 1 a 5 anos, tivemos também 11% entre 16 a 25 e mais 11% acima de 25 anos.

Quadro 11 - Pontuação das Competências Ordenadas - PÚBLICA.

Nº	Competência	Pontuação	Med. Harmônica
9	Caráter	34	3,72
4	Relacionamento Humano	32	3,48
19	Responsabilidade	32	3,38
1	Foco nos Objetivos	31	3,38
2	Orientado para a Ação	31	3,38
7	Tomada de Decisão	31	3,27
8	Pró-Atividade	31	3,38
16	Discernimento	31	3,18
18	Atitude Positiva	31	3,27
5	Criatividade e Inovação	30	3,18
15	Coragem	30	3,38
17	Paixão	30	3,27
3	Legado	29	2,7
6	Flexibilidade	29	3,09
10	Vencer/Vencer	29	3,09
14	Competência	29	3,09
11	Valores Compartilhados	27	2,84
13	Comunicação	26	2,92
12	Carisma	25	2,63
20	Autodisciplina	12	3,38

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Após ordenado os resultados podemos verificar as 10 competências mais citadas conforme acima, elas estão destacadas em NEGRITO, sendo que como critério de desempate para a última competência foi utilizado, a próxima tabela, onde foi citada a competência, **Paixão**, porém se ordenarmos esta tabela pela média Harmônica ocorreria uma alteração quanto a ordenação das competências. No anexo B consta esta tabela antes de estar ordenada pela pontuação das competências, e no anexo C ordenada pela média Harmônica.

Quadro 12 - Competências Essências na visão da amostra – PÚBLICA.

Das competências acima, quais você julga essenciais? Cite 3	
6	Caráter
4	Relacionamento Humano
3	Competência
3	Autodisciplina
3	Responsabilidade
3	Paixão
2	Legado
1	Vencer/Vencer
1	Tomada de Decisão
1	Comunicação

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Na tabela acima consta a indicação direta de 3 competências citadas por cada respondente, onde que cruzada com a tabela 8, há as seguintes competências em destaque;

- Caráter;
- Relacionamento Humano;
- Responsabilidade;
- Paixão;
- Tomada de Descissão.

Quadro 13 - Inclusão de competências – PÚBLICA.

Você incluiria alguma outra competência? Se sim atribuiria qual grau?	
Grau	Competência
4	Capacidade de Ouvir
3	Honestidade
4	Habilidade
4	Planejamento

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Referente a questão numero 9, ouve as seguintes anotações.

Em sua opinião o que é ser um bom Líder?

- Saber cobrar sem constranger a equipe, sendo respeitado pela educação e não pela posição;
- Conseguir aplicar as competências do famoso C H A;
- Para ser um bom líder e necessário ter personalidade e foco e estar sempre junto da equipe;

- O Líder deve saber coordenar as idéias propostas, trabalhando lado a lado com a equipe;
- O líder deve mater a equipe motivada, sempre visando o respeito mútuo.

Na tabela a seguir consta as pontuações por competência e as citações diretas das competências separadas por faixa etária dos entrevistados.

Conforme demonstra abaixo podemos observar que trabalhadores da instituição pública entre 21 a 30 anos disseram que as competências mais importantes para eles são CARATER e DISCERNIMENTO, também foi destaque com três indicações diretas a competência CARATER. Uma pessoa conhecida como sem caráter ou mau caráter, geralmente e qualificada como desonesta, pois não apresenta firmeza de princípios ou de moral. Por outro lado, uma pessoa de caráter é alguém com formação moral sólida e incontestável, neste momento de turbulência econômica e política em meio a várias denúncias de corrupção como a operação lava-laja⁴, pedaladas fiscais⁵ vale a pergunta por que a competência caráter aparece em destaque em todas as idades?

Para os entrevistados entre 31 a 40 anos despontaram três competências com 15 pontos cada sendo elas, TOMADA DE DECISÃO, CARATER e DISCERNIMENTO. Quanto as competências tidas como essenciais nos apontamentos diretos tivemos, RELACIONAMENTO HUMANO e PAIXÃO.

Na amostra acima de 50 anos apareceram 8 competências todas elas com 8 pontos cada, sendo elas as seguintes, Foco nos Objetivos, Orientado para Ação, Relacionamento Humano, Tomada de Decisão, Pró Atividade, Comunicação, Paixão e Auto Disciplina.

Após análise da tabela conclui-se que conforme as pessoas vão tornando-se mais experientes também alteram-se seus anseios quanto a seus líderes. Porém uma competência nos chama atenção sendo ela caráter pois aparece em todas as faixas etárias sendo na tabela da pontuação ou nos apontamentos diretos, com isso demonstra-se que caráter é um anseio por parte dos funcionários indiferente da faixa etária.

⁴ - <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/index.html> - Acessado em 06/09/15 as 15:35

⁵ - <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/08/tcu-da-mais-15-dias-para-dilma-explicar-pedaladas-fiscais-4823093.html> - Acessado em 06/09/15 as 15:38

Quadro 14 – Competências por Faixa Etária – PÚBLICA.

COMPETENCIAS	Foco nos objetivos	Orientado para ação	Legado	Relacionamento Humano	Criatividade e inovação	Flexibilidade	Tomada de decisão	Pró atividade	Caráter	Vencer/Vencer	Valores Compartilhados	Carisma	Comunicação	Competência	Coragem	Discernimento	Paixão	Atitude	Responsabilidade	Auto disciplina	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
FAIXA ETARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
16 a 20 anos	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
PÚBLICA																					
21 a 30 anos	3	3	2	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4	2	
	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	
	10	10	9	10	9	9	8	10	12	10	9	9	8	10	12	8	10	10	10	10	
Citação Direta			1						3		1		1	1				1	1		
31 a 40 anos	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	
	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	
	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	3	4	2	3	4	4	
	13	13	10	14	14	13	15	13	15	12	12	9	12	13	12	15	13	13	14	14	
Citação Direta	1			3			1	1		1			1			2		1	1		
41 a 50 anos	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	
Acima de 50 anos	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	
	8	8	7	8	7	7	8	8	7	7	6	7	8	6	7	7	8	7	7	8	
Citação Direta				1				1					1			1		1	1	1	
TOTAL PONTUAÇÃO	31	31	26	32	30	29	31	31	34	29	27	25	28	29	31	30	31	30	31	32	
TOTAL CITAÇÃO	1	0	1	4	0	0	0	1	5	0	2	0	1	3	0	0	3	1	3	2	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na sequencia está sendo apresentado a segunda parte do estudo, com análise dos dados da amostra privada, conforme foram expostos os dados da amostra publica.

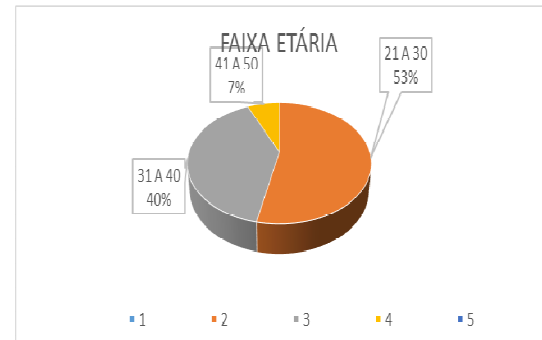
Quadro 15 - Faixa Etária – PRIVADA.

Referente a faixa etária, em qual das faixas etárias você se enquadra?	
	16 a 20 anos
8	21 a 30 anos
6	31 a 40 anos
1	41 a 50 anos
	Acima de 50 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Conforme descrito acima podemos observar que 53% dos entrevistados estão na faixa etária de 21 a 30 anos, 40% entre 31 a 40 e 7% dos entrevistados encontram-se na idade de 41 a 50 anos.

Figura 5 - Faixa Etária-PRIVADA

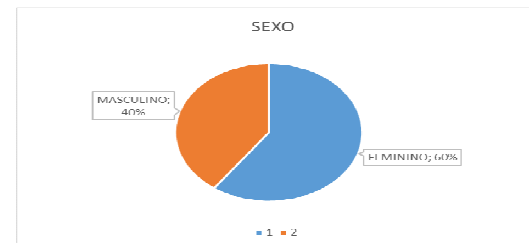


Quadro 16 - Sexo – PRIVADA

Qual seu sexo?	
9	Masculino
6	Feminino

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Figura 6 - Sexo - PRIVADA



Conforme exposto acima observa-se que 60% dos entrevistados foram do sexo masculino e 40% feminino.

Quadro 17 - Perfil da Instituição – PRIVADA

Referente a organização em que você trabalha em qual classe ela se enquadra?	
	Publica
15	Privada

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Figura 7 - Perfil da Instituição-PRIVADA



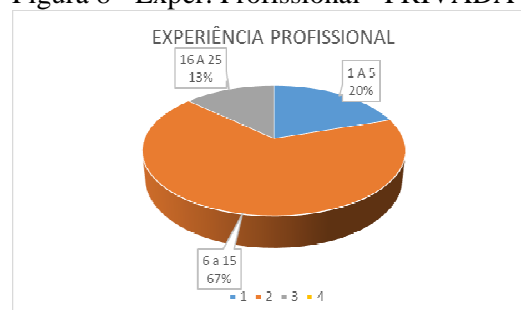
O gráfico acima nos mostra que todos os respondentes disseram pertencer a iniciativa privada.

Quadro 18 – Exper. Profissional – PRIVADA

Referente a experiência profissional, a quantos anos você está trabalhando?	
3	1 a 5 anos
10	6 a 15 anos
2	16 a 25 anos
	Acima de 25 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Figura 8 - Exper. Profissional - PRIVADA



Quando os entrevistados foram questionados quanto a sua experiência profissional, tivemos as seguintes respostas 67% deles disseram ter entre 6 a 15 anos de experiência profissional, 20% entre 1 a 5 anos e 13% tem experiência profissional entre 16 a 25 anos.

Quadro 19 - Pontuação das Competências – PRIVADA.

Nº	Competência	Pontuação	Méd. Ponderada
1	Foco nos Objetivos	54	3,53
4	Relacionamento Humano	54	3,53
20	Autodisciplina	54	3,53
5	Criatividade e Inovação	53	3,10
7	Tomada de Decisão	51	3,33
15	Coragem	51	3,21
17	Paixão	51	3,21
18	Atitude Positiva	51	3,21
13	Comunicação	50	3,21
14	Competência	50	3,21
2	Orientado para a Ação	49	3,16
6	Flexibilidade	48	3,40
9	Caráter	48	3,00
19	Responsabilidade	47	3,05
11	Valores Compartilhados	47	3,00
10	Vencer/Vencer	47	2,90
8	Pró-Atividade	47	2,73
16	Discernimento	46	2,95
3	Legado	41	2,37
12	Carisma	39	2,43

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Após ordenado os resultados podemos verificar as 10 competências mais citadas conforme acima, elas estão destacadas em NEGRITO, e foram ordenadas pela pontuação, porem se ordenarmos esta tabela pela média ponderada ocorreria uma alteração quanto a ordenação das competencias. Esta tabela esta disponivel no anexo D antes de estar ordenada pela pontuação das competências, e no anexo E ordenada pela média ponderada.

Quadro 20 - Competências Essências na visão da amostra – PRIVADA.

Das competências acima, quais você julga essenciais? Cite 3	
9	Relacionamento Humano
4	Foco nos Objetivos
4	Caráter
4	Tomada de Decisão
4	Responsabilidade
3	Coragem
3	Criatividade e Inovação
2	Pró-Atividade
2	Autodisciplina
2	Flexibilidade
2	Carisma
1	Vencer/Vencer
1	Orientado para a Ação
1	Valores Compartilhados
1	Competência
1	Paixão
1	Comunicação

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados resultantes de pesquisa.

Na tabela acima consta a indicação direta de 3 competências citadas por cada respondente, onde que cruzada com as competências de maior destaque da tabela 19, há as seguintes competências em destaque;

- Foco nos Objetivos;
- Coragem;
- Relacionamento Humano;
- Autodisciplina;
- Criatividade e Inovação;
- Tomada de decisão;

Na tabela a seguir consta as pontuações por competência e as citações diretas das competências separadas por faixa etária dos entrevistados.

Para a amostra em questão, os entrevistados que disseram estar na faixa etária de 21 a 30 anos, despontaram as seguintes competências, FOCO NOS OBJETIVOS e

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, já como competências essenciais na visão da amostra tiveram 2 competências citadas sendo elas, FOCO NO OBJETIVOS e RELACIONAMENTO HUMANO. Dentro do que estas respostas nos revelaram, que profissionais a baixo dos 30 anos, pressam muito por lideres que tenham foco nos objetivos.

Este anseio pode estar relacionado com a fase da vida? pois eles ainda buscam objetivos concretos e correlacionados, que os motivem o suficiente para conquistar tudo o que desejam em ambas as áreas da vida.

Para a faixa etaria de 31 a 40 anos ficaram em destaque as seguintes competências FLEXIBILIDADE e CORAGEM, já dentro das citações diretas apareceu RELACIONAMENTO HUMANO e CARATER.

Profissionais já mais experientes tendem a ser mais flexiveis? E buscarem lideres com coragem para guia-los sem medo?

Na faixa entaria de 41 a 50 anos houve apenas um entrevistado onde foram atribuidas as maiores pontuações para, Relacionamento Humano, Comunicação, Competência, Coragem e Auto Disciplina, como competências essenciais foram apontadas, Relacionamento Humano, Comunicação e Responsabilidade.

Dentro das informações extraidas, tivemos uma competencia na area privada que ficou em destaque em todas as faixas etarias ou através da pontuação ou através da citação direta sendo ela RELACIONAMENTO HUMANO.

Diante da pressão por resultados que as empresas vivem na atualidade e alta complexidade das informações ficou praticamente impossivel trabalhar sozinho, diante disto a valorização das pessoas que estão inseridas na organização dá-se quando sua administração consegue gerar e manter a motivação no ambiente de trabalho desenvolvendo a habilidade da comunicação e a auto estima.

Para BRONDANI (2010, p.18) e fundamental que haja um clima organizacional. “O capital humano faz a diferença, as pessoas é que são a vantagem competitiva das empresas, e o bem-estar no ambiente de trabalho resulta em produtividade e resultados”.

Costa (2004, p.17) fala sobre humanização no ambiente de trabalho “ aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização”.

Vale um estudo de caso, para analisar o quanto impacto que o baixo relacionamento humano causa nas organizações?

Para as demais faixas etárias nenhum dos entrevistados se enquadrou.

Quadro 21- Competências por Faixa Etária - PRIVADA

COMPETENCIAS	Foco nos objetivos	Orientado para ação	Legado	Relacionamento Humano	Criatividade e inovação	Flexibilidade	Tomada de decisão	Pró atividade	Caráter	Vencer/Vencer	Valores Compartilhados	Carisma	Comunicação	Competência	Coragem	Discernimento	Paixão	Atitude	Responsabilidade	Auto disciplina
FAIXA ETARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
16 a 20 anos	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
PRIVADA																				
21 a 30 anos	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	1	4	3	4	2	3	3	3	4
	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3
	4	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4
	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
	4	3	2	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
		31	26	22	28	30	26	26	25	24	26	25	22	26	24	24	23	26	25	26
Citação Direta	3	1		4	1	1	1	2	1	1			1		2				2	2
31 a 40 anos	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3
	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4
	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3
		20	21	18	22	22	23	21	21	21	17	20	17	20	22	23	21	21	22	18
Citação Direta	1			4	1	1	2		3		1		1	1	1		1		1	
41 a 50 anos	3	2	1	4	1	3	4	1	3	4	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4
Citação Direta				1									1						1	
Acima de 50 anos	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
TOTAL PONTUAÇÃO	54	49	41	54	53	52	51	47	48	47	47	41	50	50	51	46	51	51	47	54
TOTAL CITAÇÃO	4	1	0	9	2	2	3	2	4	1	1	0	3	1	3	0	1	0	4	2

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.2.4 Cruzamento de Competências x Amostra

Nesta seção abordaremos os resultados encontrados com cruzamentos de informações entre as amostras, com intuito de explorar possíveis similaridades.

Na tabela a seguir foram realizados cruzamentos de dados a fim de averiguar se há similaridade de respostas entre as amostras para a faixa etária de 21 a 30 anos. Conforme podemos observar não houve competências em evidencia para estas faixas o que demonstra que na atualidade há divergência de pensamentos, quanto a questão liderança dentro da amostra PRIVADA e PUBLICA.

Quando isolamos as amostras computamos como, evidentes as competências FOCO NOS OBJETIVOS, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO e AUTO DISCIPLINA, para a amostra privada. Já na amostra publica despontaram CARATER e CORAGEM.

Porem quando analisamos as citações diretas contata-se que novamente aparece FOCO NOS OBJETIVOS dentro da amostra privada e também RELACIONAMENTO HUMANO, ao observarmos as citações da amostra publica constatamos que novamente aparece CARÁTER como a mais citada.

Quadro 22 – Competência Privado x Publica

COMPETENCIAS	Foco nos objetivos	Orientado para ação	Legado	Relacionamento Humano	Criatividade e inovação	Flexibilidade	Tomada de decisão	Pró atividade	Caráter	Vencer/Vencer	Valores Compartilhados	Carisma	Comunicação	Competência	Coragem	Discernimento	Paixão	Atitude	Responsabilidade	Auto disciplina
FAIXA ETARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PRIVADA																				
21 a 30 anos	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	1	4	3	4	2	3	3	3	4
	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3
	4	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4
	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
	4	3	2	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
		31	26	22	28	30	26	26	25	24	26	25	22	26	24	24	23	26	25	26
Citação Direta	3	1		4	2	1	2	2	1	1				1	2				2	2
PUBLICA																				
21 a 30 anos	3	3	2	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4	2
	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4
		10	10	9	10	9	9	8	10	12	10	9	9	8	10	12	8	10	10	10
Citação Direta			1						3		1		1	1				1	1	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na tabela a seguir foram realizados os cruzamentos das amostras para as faixas etárias de 31 a 40 anos.

Quanto a amostra PRIVADA e as profissionais da rede PUBLICA não houve nenhuma competência com pontuação em destaque que coincidissem, porém ao observarmos as amostras em isolamento constatamos que para os profissionais da iniciativa privada as competências em destaque ficaram FLEXIBILIDADE e CORAGEM, já na amostra pública surgiram, TOMADA DE DECISÃO, CARÁTER e DISCERNIMENTO. Porém nas competências julgadas essenciais pode-se observar que Relacionamento Humano ficou em destaque para ambos, com isso pode-se concluir que pessoas nesta faixa etária pressam muito pelo Relacionamento Humano.

Quadro 23 - Competência Privado x Pública

<u>COMPETENCIAS</u>	Foco nos objetivos	Orientado para ação	Legado	Relacionamento Humano	Criatividade e inovação	Flexibilidade	Tomada de decisão	Pró atividade	Caráter	Vencer/Vencer	Valores Compartilhados	Carisma	Comunicação	Competência	Coragem	Discernimento	Paixão	Atitude	Responsabilidade	Auto disciplina
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PRIVADA																				
31 a 40 anos	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3
	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4
	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3
	20	21	18	22	22	23	21	21	21	17	20	17	20	22	23	21	21	22	18	21
Citação Direta	1			4	1	1	2		3		1		1	1	1		1		1	
PUBLICA																				
31 a 40 anos	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4
	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3
	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	3	4	2	3	4	4
	13	13	10	14	14	13	15	13	15	12	12	9	12	13	12	15	13	13	14	14
Citação Direta	1			3				1	1		1			1			2		1	1

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na tabela a seguir foram realizados os cruzamentos das amostras para as faixas etárias acima de 41 anos. Conforme podemos observar ficaram em evidências as seguintes competências, Relacionamento Humano, Comunicação e Auto Disciplina, porém como não houveram muitos respondentes dentro destas faixas etárias, as competências ficaram com pontuações muito próximas.

Ao observarmos as citações diretas podemos observar que também houve uma distribuição uniforme das pontuações, porém se olharmos elas na mesma coluna fica em evidência que Relacionamento Humano e Responsabilidade foram citadas por ambas as amostras.

Quadro 24 - Competência Privado x Pública

COMPETENCIAS	Foco nos objetivos	Orientado para ação	Legado	Relacionamento Humano	Criatividade e inovação	Flexibilidade	Tomada de decisão	Pró atividade	Caráter	Vencer/Vencer	Valores Compartilhados	Carisma	Comunicação	Competência	Coragem	Discernimento	Paixão	Atitude	Responsabilidade	Auto disciplina
FAIXA ETARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PRIVADA																				
41 a 50 anos	3	2	1	4	1	3	4	1	3	4	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4
Citação Direta				1									1						1	
PUBLICA																				
41 a 50 anos	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Acima de 50 anos	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4
	8	8	7	8	7	7	8	8	7	7	6	7	8	6	7	7	8	7	7	8
Citação Direta				1					1					1			1		1	1

Fonte: Elaborado pelo Autor.

6 CONCLUSÃO

Para o presente estudo de caso pode-se afirmar que foram atingidos os objetivos esperados quase que em sua totalidade, refiro-me a isto em virtude das informações extratificadas pelo presente trabalho.

Quanto ao entendimento das competências que um líder deve desenvolver conseguimos observar que ao longo da trajetória de vida das pessoas elas vão mudando suas percepções seja por amadurecimento profissional ou mesmo amadurecimento de experiências do cotidiano. Não creio ser necessário citar novamente todas as competências aqui porém, entendo que cada líder que deseja melhorar sua performance perante a organização e seus liderados deve observar o ambiente no qual ele está inserido e analisar quais as competências que serão mais úteis, também é possível realizar várias leituras das informações disponibilizadas a fim de encontrar novas evidências.

O tópico 5.2.2 consta um cruzamento global a fim de disponibilizar competências globais que podem atender a um público genérico de pessoas, porém este abre precedentes entre as faixas etárias e públicos entrevistados. Este tópico pode servir de base para qualquer líder que após estar com estas competências desenvolvidas pode apenas realizar a leitura do ambiente no qual está inserido e aprimorar as faltantes.

Quando refiro-me que o presente trabalho poderia ser mais profundo para atingir uma melhor totalidade, quero dizer que uma segunda pesquisa após um período pré-estabelecido daria maior sustentação às informações aqui apresentadas. Também entendo que seria de utilidade um estudo de caso para entender os motivos que levam as faixas etárias e também os públicos entrevistados a terem estes anseios em seus líderes, EX: Na amostra privada uma das competências com maior pontuação foi Foco nos Objetivos, para funcionários da instituição pública, despontou Caráter em primeiro lugar.

Vale ressaltar que cada ambiente e tipo de organização requerem competências diferentes de seus líderes em suas fases da vida, mas também não podemos esquecer que todo e qualquer resultado somente será conseguido através de esforço mútuo e através das pessoas como colaboradores ativos.

REFERÊNCIAS

FAGUNDES, Patrícia M. *Liderança em Rede*. 2014.

ALLPORT, G. W. *Personalidade padrões e desenvolvimento*. São Paulo: Herder. Editora da Universidade de São Paulo, 1966.

ALVES Zélia M M B; SILVA Maria H G. *Análise Qualitativa de Dados de Entrevista*. São Paulo: USP, 1992.

ANDRADE Rui. O; AMBONI Nério. *Teoria Geral da Administração*. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BACON Kevin. *Desenvolvimento de Líderes para o Setor Público*. 4º ed. Paris: Revista do Serviço Público, 1999.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *O desafio gerir pessoas: unindo as individualidades em favor do todo e nos diferentes níveis hierárquicos*. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOM SUCESSO, Edina de P. *Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Qualitymark, 2002.

BRONDANI Jera P. *Relacionamento Interpessoal e o Trabalho em Equipe*. Porto Alegre: UFRGS, 2010. 38 p.

CARVALHO, Luiz F - *Cognição em Organizações: Complexidade Cognitiva e Seus Impactos no Desempenho Organizacional* – 2005. 16 p.

COSTA, Wellington S da. *Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, V.11, nº 1, p.17, jan/mar 2004.

CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO. *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. São Paulo 1996

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3 ed. São Paulo: Makron, 1997. 257 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAFT, Richard L. *Administração*. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, Peter. *O líder do Futuro – Visões, estratégicas e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 8 ed. 2000.

FAGUNDES, Patrícia M. (2007). *Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal*. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

FAGUNDES, Patrícia M. *Liderança em Rede*. 2014.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 149 p.

FERNANDES, Luciane. A.; GOMES, José. M. M. *Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação*.v.3. Porto Alegre, 2003. 23 p.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Education, 2002. 161 p.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. *Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. In Revista de Administração de Empresas, v35, n.2, Mar./Abril 1995.

GÓIS, Maurício. *Chefe: tão necessário quanto o líder. Liderança*. São Paulo: Ed. Quantum, out./2008. Ano IV. No. 50. Mensal.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. *Técnica de Pesquisa*. 4 ed. – ATLAS S.A. São Paulo, 1999.

MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

LAGAR, Fabiana; SANTANA, Bárbara Beatriz de; DUTRA, Rosimeire. *Conhecimentos Pedagógicos para Concursos Públicos*. 3. ed. – Brasília: Gran Cursos, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7.ed. São Paulo: editora Atlas, 2010. 297p.

MAXWELL, John C. *As 21 indispensáveis qualidades de um líder*: 1Ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2000. 135 p.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MARINHO, Robson M. *Liderança em Teoria e Prática(in) Liderança: Uma questão de Competência*. São Paulo: Saraiva 2005.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes Dão Certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCNEILLY, Mark. *Sun Tzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus; 1999. 251p. ISBN 853520282X.

NEVES José L. *Caderno de pesquisas em Administração*. V1, N° 3. São Paulo, 1996.

NEVES, Adriane B; RAMOS, Cleber F; STEFANO, Silvio R. *Formação das Habilidades do Administrador Segundo o Modelo de Katz*. Londrina: Unopar, 2012. 10 p.

OLIVEIRA, Jayr F de, Alberto Issao...[et al]. *Profissão Líder: desafios e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

OUTHWAITE, William, BOTTOMORE, Tom (Orgs.). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

PADUA Elisabete M M de. *Metodologia da Pesquisa Abordagem Teórico - Prática*. 13 ed. São Paulo: Papyrus, 2007. 109 p.

PANZENHAGEN Liane M.; de NEZ Egeslaine D. *Artigo Chefia e Liderança na Gestão Pública*.

PEDRO, Alexandre. M.N. *Dissertação: Estilos de Tomada de Decisão*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana, 2010.

PINTO Zilda M L; GOMES Carlos F S. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. 10 ed. 2014. 21 p.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

RESENDE, Enio. *É preciso mudar o discurso em recursos humanos*. 3 ed. São Paulo: Summus, 1986. 128 p.

REIS Patricia N C. et al. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. O Impacto da Liderança na Construção da Cultura Organizacional*. 9 ed. Rio de Janeiro: Unifoa, 2012.

- ROBBINS, S. P. *O processo administrativo integrado teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1981.
- SANTIAGO, Flavio Z: *Liderança – Características e Habilidades*. Minas Gerais, p.126, 2007.
- SILVA, S. *Estilos de Tomada de Decisão–Um Estudo com Árbitros. Tese de Mestrado em Gestão Desportiva*. Universidade Técnica de Lisboa–Faculdade de Motricidade Humana. Cruz Quebrada. 2009.
- SILVA Dirceu da; LOPES Evandro L; JUNIOR Sergio S B. *Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições*. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, p.18, 2014
- TRICHES Divanildo. *Agropólo da Serra Gaúcha: uma alternativa de desenvolvimento regional a partir da inovação e difusão tecnológica*. Caxias do Sul: UCS, 2004.
- SMITH, Jane. *30 Minutos Para Tomar a Decisão Correta*. São Paulo, Clio Editora, 1997.
- SUN TZU. *A arte da guerra*. 3° ed. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999. 213p.
- VIEIRA Marcelo.et al. *Teoria Geral da Adinistração*.1° ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- IX SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – *Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Unifoa, 2012. 9 ed. 16 p.
- KATZ, R. L. “*Skills of an effective administrador*.” Harvard Business Review, jan.fev.1955, pp. 33-42;
- KAZMIER, Leonard. J. *Princípios de Gerência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz. *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO A – RESPOSTAS NA INTEGRA

1 - Conforme destacado na questão 7, um bom líder deve saber se relacionar com as pessoas (liderados) para que consiga tomar decisões junto a equipe e atingir os objetivos traçados (envolvimento da equipe). Para isso é necessário ter pensamento positivo, ou seja, ser otimista e transmitir isso a equipe. É muito importante saber transmitir o conhecimento aos liderados, para não gerar dependências e assim estimula-los a novos desafios e responsabilidade

2 - Ser um bom líder é despertar nas pessoas qualidades que muitas vezes nem elas sabem, e desenvolve-las. O líder deve liderar pelo exemplo.

3 - Um bom líder sabe cobrar o desempenho de seus subordinados sem constrangimento, ou seja, o respeito pelo outro é fundamental, é base de uma boa relação, indiferente do nível hierárquico. Um bom líder não é temido pela sua rigidez, mas respeitado por sua educação, conduta e modo como se expressa.

4 - Ser um bom líder requer emanar confiança, ser compreensivo e bastante inspirador. É preciso saber influenciar pessoas, guiá-las e caminhar com elas.

5 - Líder é o condutor, que busca conectar o planejamento aos objetivos através da execução.

6 - Ser um bom líder é estar junto da equipe em todos os momentos, estar engajando e quando necessário fazer o operacional para ajudar em alguma tarefa. Ser exemplo de caráter e humildade. É aquele que vai deixar um legado ou sua marca, por ser exemplo na história daquela empresa.

7 - Resumiria no famoso "CHA" : um bom líder deve ter conhecimento, habilidade e atitude.

8 - Acredito que praticamente todas as competências relatadas no exercício 5 são importantes em um perfil de liderança. Talvez eu acrescentaria que Ser um bom líder é estar em constante aprendizado principalmente com aqueles os quais você lidera pois experiências novas sempre são bem vindas e o conhecimento não tem limites.

9 - Um bom líder, na minha opinião, é aquele que consegue extrair o melhor de cada um e explorar o potencial corretamente dos mesmos, preservando a integridade física e psicológica dos subalternos, que provê os recursos e ferramentas necessários para a execução das atividades de seus subalternos, é aquele que tem conhecimento da empresa e sua equipe, sabendo os pontos fracos e fortes. Aquele que identifica problemas, planeja a execução e tem atitude para realizar mudanças, um grande problema hoje em dia, é a falta de atitudes dos líderes.

10 – Ser um bom líder requer muito mais do que apenas assumir a liderança. Para ser um bom líder é preciso ter personalidade e foco, pois fundamental mesmo é ter caráter para conseguir resolver tudo ou quase tudo que lhe foi proposto.

Bom líder é aquele que está sempre junto de sua equipe, dando força e mostrando o caminho certo.

11 – Em primeiro lugar tem que ter espírito de equipe. Saber trabalhar em equipe é essencial. Deve contagiar as pessoas para que se sintam engajadas e assim o objetivo proposto aconteça através delas. Deve estimular a equipe para que tragam novas ideias. O líder não precisa ser o dono da verdade, mas sim o que coordena as ideias propostas.

12 – Ser um bom líder é conseguir motivar a equipe de tal maneira que todos caminhem unidos na busca da realização dos objetivos comuns. E respeitar a todos e trata-los de forma humana e respeitosa. E colocar os objetivos do grupo acima dos seus próprios.

13 – Ser um bom líder na minha opinião é trabalhar lado a lado com a equipe sabendo de fato qual é seu lugar, tendo discernimento na tomada de suas decisões. E apoiar sua equipe, sabendo solucionar, conflitos não dando as costas para os problemas e sim buscar a melhor forma para a solução deste. Motivando a equipe mostrando a direção que devem tomar.

14 – Ser um bom líder é obter o conhecimento necessário para poder saber conduzir a equipe e também saber responder quando questionado pelo superior, ser líder e ter equilíbrio nas atitudes nas falas no comportamento, pois o bom resultado depende de uma ação conjunta e eficaz.

ANEXO B – PRÉ-TESTE

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da seguinte pesquisa “Competências necessárias a um líder ” sob responsabilidade do **Aluno Tiago André Detogni** – Referente ao Curso de Gestão Empresarial da Unisinos.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

Para responder as questões um a quatro marque apenas uma das opções.

1.

Referente a faixa etária, em qual das faixas etárias você se enquadra?	
<input type="checkbox"/>	16 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	21 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	31 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	41 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 50 anos

2.

Qual seu sexo?	
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

3.

Referente a organização em que você trabalha em qual classe ela se enquadra?	
<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Privada

4.

Referente a experiência profissional, a quantos anos você está trabalhando?	
<input type="checkbox"/>	1 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	6 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	16 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 25 anos

5 - Atribua o grau de importância das competências abaixo descritas, utilizando os seguintes conceitos:

Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-----------------	------------------	------------	------------------

1	2	3	4
---	---	---	---

Nº	Competência	Descrição	Grau de Importância			
			1	2	3	4
1	Foco nos Objetivos	O líder tem a capacidade de manter a equipe focada nas tarefas a qual ele delegou.				
2	Orientado para a Ação	O líder estar totalmente voltado para fazer as coisas acontecerem na empresa.				
3	Legado	A maneira como é conduzida a própria vida, e condizente com o que ele prega.				
4	Relacionamento Humano	O líder sabe lidar com as pessoas e fazer as coisas acontecerem por meio delas				
5	Criatividade e Inovação	O líder tem espírito criativo e inovador para com isso ajudar a equipe a atingir seus objetivos				
6	Flexibilidade	O líder tem a capacidade de ajustar-se facilmente a mudanças.				
7	Tomada de Decisão	O líder tem a capacidade de decidir em momentos cruciais.				
8	Pró-Atividade	O líder demonstra iniciativa e não esperar tudo fácil.				
9	Caráter	O líder tem a honestidade e humildade de reconhecer seus erros e fraquezas.				
10	Vencer/Vencer	O líder busca equilíbrio onde todos saiam ganhando, e com isso sintam-se engajados.				
11	Valores Compartilhados	Os líderes devem defender valores representativos da vontade coletiva.				
12	Carisma	O líder tem a capacidade de causar boa impressão nas pessoas naturalmente.				
13	Comunicação	Facilidade em expressar suas ideias, demandas etc.				
14	Competência	Capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação.				
15	Coragem	Capacidade para agir, perante qualquer cenário.				
16	Discernimento	Ter a capacidade de conhecer ou ver distintamente, avaliar, fazer a distinção entre duas ou mais coisas.				
17	Paixão	Demonstra paixão e entusiasmo na aquilo que faz, contagiando a equipe.				
18	Atitude Positiva	Quando todos os outros desistiram o líder continua a encorajar a equipe para que atinja os resultados				
19	Responsabilidade	Assume as consequências de seu comportamento ou do comportamento dos outros, estimulando as pessoas a segui-lo.				
20	Autodisciplina	A primeira pessoa que você lidera é você mesmo.				

ANEXO C – TABELA PÚBLICA

Tabela com apuração dos dados na ordem como as competências foram expostas para os entrevistados. Esta tabela refere-se a amostra de entrevistados da instituição pública.

Nº	Competência	Pontuação	Med. Harmônica
1	Foco nos Objetivos	31	3,38
2	Orientado para a Ação	31	3,38
3	Legado	29	2,70
4	Relacionamento Humano	32	3,48
5	Criatividade e Inovação	30	3,18
6	Flexibilidade	29	3,09
7	Tomada de Decisão	31	3,27
8	Pró-Atividade	31	3,38
9	Caráter	34	3,72
10	Vencer/Vencer	29	3,00
11	Valores Compartilhados	27	2,84
12	Carisma	25	2,63
13	Comunicação	26	2,92
14	Competência	29	3,09
15	Coragem	30	3,38
16	Discernimento	31	3,18
17	Paixão	30	3,27
18	Atitude Positiva	31	3,27
19	Responsabilidade	32	3,38
20	Autodisciplina	12	3,38

ANEXO D – TABELA PÚBLICA

Tabela com apuração dos dados ordenada pela média Harmônica. Esta tabela refere-se a amostra de entrevistados da instituição pública.

Nº	Competência	Pontuação	Med. Harmônica
9	Caráter	34	3,72
4	Relacionamento Humano	32	3,48
15	Coragem	30	3,38
1	Foco nos Objetivos	31	3,38
2	Orientado para a Ação	31	3,38
8	Pró-Atividade	31	3,38
19	Responsabilidade	32	3,38
20	Autodisciplina	12	3,38
7	Tomada de Decisão	31	3,27
17	Paixão	30	3,27
18	Atitude Positiva	31	3,27
5	Criatividade e Inovação	30	3,18
16	Discernimento	31	3,18
6	Flexibilidade	29	3,09
14	Competência	29	3,09
10	Vencer/Vencer	29	3,00
13	Comunicação	26	2,92
11	Valores Compartilhados	27	2,84
3	Legado	29	2,70
12	Carisma	25	2,63

ANEXO E – TABELA PRIVADA

Tabela com apuração dos dados na ordem como as competências foram expostas para os entrevistados. Esta tabela refere-se a amostra de entrevistados da iniciativa privada.

Nº	Competência	Pontuação	Méd. Harmônica
1	Foco nos Objetivos	54	3,53
2	Orientado para a Ação	49	3,16
3	Legado	41	2,37
4	Relacionamento Humano	54	3,53
5	Criatividade e Inovação	53	3,10
6	Flexibilidade	48	3,40
7	Tomada de Decisão	51	3,33
8	Pró-Atividade	47	2,73
9	Caráter	48	3,00
10	Vencer/Vencer	47	2,90
11	Valores Compartilhados	47	3,00
12	Carisma	39	2,43
13	Comunicação	50	3,21
14	Competência	50	3,21
15	Coragem	51	3,21
16	Discernimento	46	2,95
17	Paixão	51	3,21
18	Atitude Positiva	51	3,21
19	Responsabilidade	47	3,05
20	Autodisciplina	54	3,53

ANEXO F – TABELA PRIVADA

Tabela com apuração dos dados ordenada pela média Harmônica. Esta tabela refere-se a amostra de entrevistados da iniciativa privada.

Nº	Competência	Pontuação	Méd. Harmônica
1	Foco nos Objetivos	54	3,53
4	Relacionamento Humano	54	3,53
20	Autodisciplina	54	3,53
6	Flexibilidade	48	3,40
7	Tomada de Decisão	51	3,33
15	Coragem	51	3,21
17	Paixão	51	3,21
18	Atitude Positiva	51	3,21
13	Comunicação	50	3,21
14	Competência	50	3,21
2	Orientado para a Ação	49	3,16
5	Criatividade e Inovação	53	3,10
19	Responsabilidade	47	3,05
9	Caráter	48	3,00
11	Valores Compartilhados	47	3,00
16	Discernimento	46	2,95
10	Vencer/Vencer	47	2,90
8	Pró-Atividade	47	2,73
12	Carisma	39	2,43
3	Legado	41	2,37