



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Acadêmico em Administração

LUISA MAGALHÃES COELHO ÁVILA PAZ

RELAÇÕES ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, ESTILOS
DE LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

Brasília – DF
2018

LUISA MAGALHÃES COELHO ÁVILA PAZ

RELAÇÕES ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, ESTILOS
DE LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
de Brasília como requisito parcial à obtenção do
título de Mestre em Administração.

Professora Orientadora: Dr^a. CATARINA CECÍLIA ODELIUS

Brasília – DF
2018

Paz, Luisa Magalhães Coelho Ávila.

Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas / Luisa Magalhães Coelho Ávila Paz. – Brasília, 2018.

157f. :il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Programa de Pós-graduação em Administração, 2018.

Orientadora: Prof. Dra. Catarina Cecília Odelius

1. Competências Gerenciais. 2. Estilos de Liderança. 3. Gestão Estratégica. 4. Escala. 5. Setor Público. I. Odelius, Catarina Cecília, orient. II. Título.

RELAÇÕES ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, ESTILOS
DE LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

LUISA MAGALHÃES COELHO ÁVILA PAZ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, analisada pela Comissão julgadora composta pelos membros:

Banca Examinadora:

Professora Dra. Catarina Cecília Odelius, PPGA/UnB
Orientadora

Professora Dra. Denise Del Prá Netto Machado, Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Examinador Externo

Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, PPGA/UnB
Examinador Interno

Professora Dra. Gardenia da Silva Abbad, PPGA/UnB
Examinador Suplente

Aprovada em: 7 de março de 2018.

Local de defesa: Sala de Reuniões 1 - Prédio da FACE – Universidade de Brasília – UnB.

*Ao meu bem maior, minha família, que,
por escolha própria e divina, compartilha comigo
todos os passos, desafios e conquistas da minha caminhada.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, fonte de amor incondicional. Meus pais, exemplos de dedicação e responsáveis por tudo que sou. Meu irmão e minhas irmãs, que me completam enquanto pessoa e também carregam com eles um pouquinho de mim. Meu sobrinho, motivo de alegria instantânea.

Ao meu marido e companheiro de vida, Rogério, agradeço por sempre me incentivar a prosseguir, me apoiando e sendo exemplo constante de determinação. Essa é apenas mais uma importante conquista que compartilharemos. Continuamos.

Aos meus queridos amigos, que presenciaram todas as dúvidas e angústias ao longo do processo e se mantiveram por perto mesmo quando eu não me fazia presente.

Aos companheiros do grupo de pesquisa APINOV, em especial Pablo e Paulo, por estarem sempre disponíveis para me auxiliar. E a todos os colegas do mestrado, que vivenciaram e compartilharam desafios e conquistas de suas pesquisas.

À minha orientadora, Professora Catarina Cecília Odélius, pela dedicação, compromisso e leveza com que me conduziu durante o processo do mestrado, me incentivando a enfrentar as dificuldades e persistir com a linha de pesquisa que desejava.

Aos professores Francisco Antônio Coelho Júnior e Denise Del Prá Netto Machado, pelas contribuições oferecidas durante a qualificação e pela disponibilidade em participar novamente na avaliação deste trabalho.

À Universidade de Brasília, instituição que tanto me ensinou em conhecimento acadêmico e formação pessoal. Em especial ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA, com todos os professores e colaboradores vinculados, pela dedicação com que desempenham a importante tarefa de construção do conhecimento.

À Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – Emater-DF, por acreditar e incentivar a formação profissional de seus servidores, nos quais me incluo. E a todos os colegas de outras entidades de ATER que atenderam às minhas solicitações durante a realização desta pesquisa, contribuindo com o fornecimento de dados, divulgação e respostas ao instrumento de pesquisa.

A Deus, por me permitir viver esse desafio e ver com alegria os resultados que foram alcançados. Por diariamente me abençoar com saúde e companhia de pessoas maravilhosas. Pela constante companhia em cada passo da vida que me concedeu.

Muito Obrigada!

Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas

RESUMO

Gestores são apontados como principais responsáveis por conectar diretrizes estratégicas às ações que viabilizam sua implementação. O objetivo desta pesquisa foi identificar relações entre domínio de competências gerenciais, estilos de liderança e estágios de desenvolvimento da gestão estratégica em organizações públicas. Tomando como contexto as entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural brasileiras, foi realizada pesquisa de levantamento, com aplicação de questionário eletrônico para uma amostra composta por 447 respondentes, dos quais 201 ocupavam função gerencial. Para análise dos dados foram empregadas técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. A análise fatorial exploratória apresentou indícios de validade para uma escala de competências gerenciais composta por 30 itens que se agruparam em três fatores: contribuição para a estratégia, prestação de serviços públicos e gestão de equipe. Os resultados indicaram que o menor domínio de competências está relacionado à “contribuição para a estratégia” e que os gestores são mais favoráveis à adoção de comportamentos de liderança transformacional. O fator de liderança transformacional demonstrou baixa correlação positiva com todos os fatores de competências gerenciais, enquanto a liderança transacional apresentou correlação leve com competências de contribuição para a estratégia. O teste não-paramétrico U de Mann-Whitney evidenciou diferenças estatisticamente significativas para ambos estilos de liderança e para competências de contribuição para a estratégia, a depender do estágio de desenvolvimento da gestão estratégica. Os resultados apontam que o estilo de liderança transacional parece estar mais associado à existência da gestão estratégica nas organizações pesquisadas, em todos os seus estágios. Ao final são apontadas as limitações identificadas para a pesquisa, bem como a proposição de estudos futuros acerca do tema.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Estilos de Liderança. Gestão Estratégica. Escala. Setor Público.

Relations between managerial competences, leadership styles and strategic management development: an analysis of public organizations

ABSTRACT

Managers are identified as the main responsible for connecting strategic guidelines to the actions that enable their implementation. This study aimed to identify relations between managerial competence mastery, leadership styles and stages of strategic management development in public organizations. Taking as context the Brazilian Technical Assistance and Rural Extension entities, a survey research was applied using a structured electronic questionnaire to a sample composed by 447 respondents, 201 of them acting in managerial role. Descriptive and multivariate statistical techniques were used to analyze the data. The Exploratory Factor Analysis presented evidence of validity for a scale of managerial competences composed of 30 items and three factors: contribution to the strategy, public service provision and team management. The results indicated that the lower mastery of competence is related to strategy contribution and that managers indicate themselves more favorable to the adoption of transformational leadership behaviors. Transformational leadership factor demonstrated a low positive correlation with all factors of managerial competencies, while transactional leadership had a slight correlation with strategic contribution competences. The U Mann-Whitney non-parametric test showed statistically significant differences for both leadership styles and strategic contribution competences, depending on the stage of strategic management development. The results show that transactional leadership style seems to be more associated to the existence of strategic management in the organizations surveyed, in all their stages. Implications of these findings are presented in the conclusion, that also presents limitations, offers recommendations and proposes future studies.

Key-words: Managerial Competences. Leadership Styles. Strategic Management. Scale. Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	41
Figura 2 – Modelo de habilidades gerenciais de Katz	45
Figura 3 – Papéis de competências gerenciais do modelo de Quinn et al. (2003).....	48
Figura 4 – Modelo revisado de competência profissional de Cheetam e Chivers	50
Figura 5 – Modelo de gestão estratégica de Zahradnickova e Vacik (2011).....	68
Figura 6 – Modelo de gestão estratégica de Estrada e Almeida (2007).....	69
Figura 7 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	72
Figura 8 – Mapas estratégicos: o modelo simples de criação de valor	75
Figura 9 – Barreiras à execução da estratégia.....	77
Figura 10 – Gráfico Scree Plot para análise de fatores de competências gerenciais	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre gerenciamento e liderança	20
Quadro 2 – Resumo das pesquisas empíricas realizadas no Brasil que adotaram a abordagem de liderança transacional e transformacional.....	36
Quadro 3 – Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre gestão por competências.....	38
Quadro 4 – Perspectivas sobre competências	40
Quadro 5 – Papéis gerenciais de Mintzberg	44
Quadro 6 – Os 21 atributos gerenciais de Boyatzis	45
Quadro 7 – Matriz de competências gerenciais de Ferigotti e Fernandes (2011).....	51
Quadro 8 – Competências identificadas como relevantes no estudo de Brandão et al.(2010) .	54
Quadro 9 – Sistematização das variáveis para competências gerenciais de Fleck e Pereira (2011).....	56
Quadro 10 – Competências gerenciais para atuação dos gerentes de agência	59
Quadro 11 – Relação de competências gerenciais conforme revisão de literatura	63
Quadro 12 – Evolução dos modelos de planejamento	66
Quadro 13 – Caracterização dos estágios da Gestão Estratégica conforme revisão de literatura	70
Quadro 14 – Escala reduzida de atitudes frente a estilos de liderança	86
Quadro 15 – Itens de gestão estratégica.....	92
Quadro 16 – Métodos de análise de dados conforme objetivos específicos.....	97
Quadro 17 – Itens de competências gerenciais com indicativo de exclusão	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de itens de competências gerenciais após validação por juízes	88
Tabela 2 – Itens de competências gerenciais após validação por juízes e pré-teste	90
Tabela 3 – Distribuição das respostas por região.....	94
Tabela 4 – Detalhamento da coleta de dados.....	95
Tabela 5 – Variáveis sociodemográficas e funcionais.....	99
Tabela 6 – Percentual de respondentes que consideram que a competência não se aplica a sua atuação profissional	101
Tabela 7 – Comparação dos <i>Eigenvalues</i> empíricos durante a análise paralela	106
Tabela 8 – Alfa de Cronbach dos fatores e variância explicada da escala de competências ..	108
Tabela 9 – Matriz de correlações dos fatores da escala de competências gerenciais	109
Tabela 10 – Escala de competências gerenciais após análise fatorial exploratória	110
Tabela 11 – Definição dos fatores da escala de competências gerenciais	111
Tabela 12 – Análise descritiva dos fatores da escala de competências gerenciais	114
Tabela 13 – Análise descritiva dos fatores da escala de atitudes frente a estilos de liderança	117
Tabela 14 – Correlações de Kendall-Tau entre competências e estilos de liderança	120
Tabela 15 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para o estágio de formulação da estratégia	124
Tabela 16 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para o estágio de implementação da estratégia.....	125
Tabela 17 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para o estágio de avaliação da estratégia	127
Tabela 18 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para a gestão estratégica em geral.....	129

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ANATER	Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
ASBRAER	Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CHA	Competências, Habilidades e Atitudes
CVC	Coefficiente de Validade de Conteúdo
EMBRATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Contextualização e formulação do problema.....	13
1.2. Objetivo Geral.....	16
1.3. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificativa.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Liderança e estilos de liderança.....	20
2.1.1. Evolução histórica dos estudos de liderança	23
2.1.2. Estilos de liderança transformacional e transacional	26
2.1.3. Panorama de pesquisas recentes acerca da liderança transformacional e transacional.....	29
2.2. Competências	38
2.3. Competências gerenciais	43
2.3.1. Competências gerenciais no setor público	53
2.3.2. Proposta de classificação e conjunto de competências gerenciais	61
2.4. Gestão estratégica	66
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	80
3.1. Desenho da pesquisa	80
3.2. Caracterização das organizações pesquisadas	81
3.3. População e amostra.....	83
3.4. Coleta e análise dos dados	85
3.4.1. Escala de atitudes frente a estilos de liderança	85
3.4.2. Escala de domínio de competências gerenciais	86
3.4.2.1. Validação de conteúdo por juízes especialistas	87
3.4.2.2. Pré-teste	89
3.4.3. Instrumento de pesquisa.....	91
3.4.4. Procedimentos de coleta de dados	93
3.4.5. Procedimentos de análise de dados	96
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	98
4.1. Caracterização da amostra	98
4.2. Análise exploratória e tratamento inicial dos dados.....	101

4.3. Análise fatorial exploratória para Escala de Competências Gerenciais.....	104
4.4. Identificação do grau de domínio de Competências Gerenciais.....	114
4.5. Identificação de atitudes frente aos estilos de liderança transacional e transformacional.....	116
4.6. Correlações entre domínio de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança	118
4.7. Diferenças entre domínios de competências e atitudes frente a estilos de liderança a depender do estágio de desenvolvimento da gestão estratégica.....	123
4.7.1. Diferenças percebidas para o estágio de formulação da estratégia	124
4.7.2. Diferenças percebidas para o estágio de implementação da estratégia.....	125
4.7.3. Diferenças percebidas para o estágio de avaliação da estratégia	127
4.7.4. Diferenças percebidas para a existência de gestão estratégica em geral.....	128
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS.....	139
APÊNDICE I – Instrumento final de coleta de dados.....	151

1. INTRODUÇÃO

Ao longo desta seção será apresentada uma contextualização do tema a ser estudado como forma de embasar os motivos que levaram à escolha do problema de pesquisa. Também serão apresentados os objetivos geral e específicos pretendidos com o trabalho e a relevância do mesmo para as organizações, pesquisas acadêmicas e para a sociedade em geral.

1.1. Contextualização e formulação do problema

Apesar de uma cultura de desempenho estar se enraizando no governo brasileiro, a gestão estratégica organizacional ainda se encontra confusa e apresenta dificuldades relacionadas à programação e à rigidez gerencial (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2010). Por representarem premissas à melhoria de desempenho da gestão de recursos humanos, a gestão orçamentária e a gestão estratégica precisam ser continuamente aprimoradas e reforçadas (OCDE, 2010).

A gestão estratégica pode ser compreendida como um processo composto por um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a organização alcance a competitividade e tenha retornos superiores aos seus concorrentes (Zahradnickova & Vacik, 2011). Diante de sua abordagem processual, alguns autores definem a existência de metodologias para que as organizações alcancem a estratégia definida, que geralmente englobam as etapas de formulação, implementação e avaliação estratégica (Estrada & Almeida, 2007; Zahradnickova & Vacik, 2011).

Estrada e Almeida (2007) defendem que o sucesso da gestão estratégica depende da capacidade da organização em evoluir do conceito de planejamento estratégico para a implementação do plano, fato que exige o comprometimento e a identificação das pessoas com o processo de mudança organizacional. Nesse sentido, os modelos de gestão baseados em competências podem ser úteis uma vez que são considerados parte integrante do contexto ou estratégia (Brandão & Borges-Andrade, 2007; Fleury & Fleury, 2001a; Dutra, 2004; Ruas, 2005; Chouhan & Srivastava, 2014), capazes de orientar políticas, planos táticos e ações a fim de aumentar a coerência das atividades e evitar a falta de coordenação que dispersa recursos em ações desconexas (Bundchen, Rossetto & Silva, 2011; Gloria Junior, Zouain & Almeida, 2014). A relação entre competências e estratégia se concretizaria, portanto, em um círculo virtuoso, onde a organização precisa compreender as competências disponíveis e necessárias

previamente ao processo de formulação estratégica, e ao mesmo tempo renova suas escolhas estratégicas à medida que desenvolve suas competências (Fleury & Fleury, 2001a).

Os achados empíricos de Galas e Forte (2005) também apontam questões relacionadas às pessoas e à necessidade de desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica no quadro gerencial como as principais barreiras para implementação de modelos estratégicos em instituições públicas. Os autores concluíram em seu estudo que os fatores que mais interferiram, tanto positiva quanto negativamente, na implantação da estratégia estavam relacionados ao quadro gerencial desde o nível operacional até a alta direção da empresa. De forma similar, Cunha e Kratz (2016) também apontam a barreira humana como principal barreira à implementação de ferramentas de gestão estratégica, seguida imediatamente pela barreira gerencial.

Considerando que os gestores são os principais responsáveis por assegurar o alinhamento entre as diretrizes estratégicas e a implementação das ações (Ruas, 2005), e que este alinhamento ocorre por meio do desenvolvimento de competências gerenciais (Lopes, Fialho, Leonardi, Lopes, Ribeiro & Wilhelm, 2010), pesquisas acadêmicas têm destinado esforços para identificar e compreender o perfil ideal de habilidades para gestores há algumas décadas (Gloria Junior et al., 2014).

As competências gerenciais são entendidas como um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas por gestores, que, quando articuladas e mobilizadas frente a necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais e a consequente sustentabilidade organizacional (Godoy & D'Amélio, 2012). Esse conjunto de competências também é compreendido como instância fundamental em processos de mudança, além de elemento integrador e mobilizador das demais competências organizacionais, sejam elas essenciais, funcionais ou individuais (Fleury & Fleury, 2001a).

Outro aspecto geralmente associado à capacidade de condução de mudanças organizacionais, como a gestão estratégica, é o perfil de liderança apresentado pelos indivíduos que ocupam posição de gestão de equipes nas organizações. A liderança pode ser compreendida como um processo de influência mútua entre líderes e liderados que tem a finalidade de efetivar uma mudança real, agregando entendimento, envolvimento e comprometimento das pessoas (Bass, 1990; Yukl, 2010; Policarpo & Borges, 2016). As diferentes abordagens de comunicação e mecanismos de controle utilizados pelos líderes na interação com seus subordinados caracterizam padrões de comportamentos gerenciais que são denominados estilos de liderança (Bass, 2008; Albernethy, Bouwens & Lent, 2010).

Dentre os diversos estilos e abordagens acerca da liderança, Avolio, Walumbwa e Weber (2009) destacam a liderança transformacional e a liderança transacional como as mais estudadas nos últimos 20 anos. Resumidamente, essa abordagem caracteriza o líder transformacional como aquele que amplia e eleva a consciência dos empregados perante os objetivos da organização, fazendo com que enxerguem além de seus interesses pessoais para buscar o melhor para o grupo a que pertencem (Bass, 1990). Já o líder transacional, fundamenta suas relações em sistemas de troca entre líderes e liderados, promovendo acordos e enfatizando a padronização do trabalho e a orientação de tarefas (Bass, 1990; Tomei & Riche, 2016).

Considerando que a gestão estratégica organizacional pode ser considerada um processo de mudança, é de se esperar que o seu desenvolvimento sofra interferências a depender do perfil de liderança e do domínio de competências gerenciais apresentados pelos gestores. Nesse aspecto, também cabe ressaltar que a gestão estratégica, assim como outros modelos de gestão formulados originalmente para o setor privado, precisa ser adaptada à realidade do setor público considerando particularidades como o formalismo legal, a transparência à população, a eficiência na gestão dos recursos e a oferta do bem comum à sociedade (Felix, Felix & Souza Júnior, 2011).

Nesse sentido, pesquisas realizadas junto ao setor público brasileiro apontam com naturalidade o fato dos processos de transição entre modelos de gestão apresentarem-se como desafios que geram dificuldades (Blonski, Prates, Costa & Vizeu, 2017). O contexto da agricultura brasileira também se enquadra nessa realidade. Apesar de possuir grande participação e importância na economia e na segurança alimentar do país, percebe-se a realização de poucos estudos gerenciais ou de comportamento organizacional que adotam esse setor como contexto de pesquisa.

De acordo com o último Censo Agropecuário, realizado em 2006, 84% do total dos estabelecimentos agropecuários do país são classificados como pertencentes a agricultores familiares (Grossi & Marques, 2010). Desse modo, a agricultura familiar exerce um papel central na estratégia de superação da fome e na segurança alimentar do país, sendo a principal produtora de comida para o campo e para a cidade (Ministério do Desenvolvimento Agrário [MDA], 2017).

As políticas de governo voltadas à agricultura familiar são implementadas por meio da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), que se organiza por todo o país por intermédio de entidades estaduais que prestam serviços públicos e gratuitos à agricultura familiar. Após alguns anos sendo negligenciada pelo governo (Castro, 2013), a ATER ganhou nova

notoriedade e vem recebendo esforços de fortalecimento por parte do interesse público (Landini, 2015). Diante dos processos de crise e reestruturação pelos quais as instituições de ATER foram submetidas, é natural que surjam demandas de modernização administrativa dessas instituições.

Buscando se estruturar para novas oportunidades, a Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural – ASBRAER elaborou, em 2014, seu Planejamento Estratégico, orientando que todas as suas associadas replicassem este planejamento para suas realidades. Dentre as orientações estratégicas definidas em seu planejamento, destaca-se a necessidade de revisão e fortalecimento da gestão de políticas, projetos e processos administrativos, além da formação de colaboradores e planejamento de ações que incluam o desenvolvimento de competências dos dirigentes em temas voltados para gestão (Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural [Asbraer], 2014).

Diante desse contexto, e supondo-se que o perfil de liderança do gestor e o seu domínio de competências gerenciais podem interferir no sucesso da gestão estratégica, o presente estudo almeja identificar o domínio de competências gerenciais e estilos de liderança apresentados pelos gestores de entidades estaduais de ATER no Brasil e como essas variáveis influenciam na gestão estratégica dessas entidades, respondendo a seguinte questão: qual a relação do domínio de competências gerenciais e do estilo de liderança, expressos pelos gestores públicos, com o desenvolvimento da gestão estratégica de suas organizações?

1.2. Objetivo Geral

Identificar relações entre o domínio de competências gerenciais, estilos de liderança e estágios de desenvolvimento da gestão estratégica em organizações públicas.

1.3. Objetivos Específicos

- a) Construir e identificar evidências de validação para escala de competências gerenciais;
- b) Identificar a percepção de domínio de competências gerenciais, por meio da auto avaliação dos gestores;
- c) Identificar, nos gestores, a preponderância de atitudes frente aos estilos de liderança transformacional ou transacional;
- d) Identificar possíveis correlações entre domínio de competências gerenciais e atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional; e

- e) Identificar possíveis diferenças entre domínios de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança a depender do estágio de desenvolvimento da gestão estratégica.

1.4. Justificativa

Tendo em vista a relevância da gestão estratégica para o desempenho geral das organizações, a temática também vem sendo apontada como uma área crítica, e ainda relevante, para pesquisas e realidade das organizações públicas (Pucek & Spacek, 2014). Nesse sentido, Zahradnickova e Vacik (2011) afirmam que para que a gestão estratégica seja bem-sucedida é de extrema importância não só compreender a estratégia formulada, mas também saber como distribuí-la e integrá-la a processos organizacionais, garantindo sua sinergia com o modelo existente de competências gerenciais.

Considerando o contexto de importância da agricultura no mercado econômico e na manutenção da ordem social brasileira, aliado às questões relativas ao desenvolvimento de competências gerenciais, ao perfil de liderança de gestores públicos e às dificuldades de implementação de modelos de gestão estratégica nas organizações públicas no Brasil, considera-se que a presente pesquisa possui relevância e pode trazer contribuições acadêmicas, institucionais e sociais.

A literatura de competências evidencia que há escassez de pesquisas que abordam o setor primário da economia (agricultura) como foco de estudo, constituindo uma importante lacuna nas pesquisas sobre competências (Brandão, 2007; Santos, Coelho Junior & Moura, 2011). Apesar das instituições pesquisadas não pertencerem diretamente ao setor primário, elas realizam prestação de serviços diretamente a esse público e têm o desenvolvimento rural como missão, podendo, portanto, representar um passo para redução da lacuna de pesquisas nessa área. Quanto às justificativas acadêmicas, existe a necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre competências abrangendo especificamente o setor público no intuito de reduzir a lacuna sobre estudos nesse setor (Santos et al., 2011; Montezano, Silva & Coelho Jr., 2015). O estudo contribuirá ainda para a reduzir a lacuna acerca da identificação de consequências da expressão de competências no trabalho, tanto para o empregado que as expressa quanto para a organização em que ele atua (Brandão, Borges-Andrade, Freitas & Vieira, 2010).

Ainda como importantes contribuições acadêmicas, o estudo pode viabilizar uma maior percepção acerca das relações entre estilos de liderança e a atuação gerencial,

verificada por meio do domínio de competências (Fonseca & Porto, 2013). Ademais, também poderá trazer avanços quanto à compreensão de fatores que interferem na implantação de um sistema de gestão estratégica em instituições governamentais (Galas & Forte, 2005; Cunha & Kratz, 2016; Blonski et al., 2017), uma vez que poucas pesquisas têm dado enfoque à implementação da gestão estratégica no contexto sem fins lucrativos, como é o caso das organizações públicas (Pucek & Spacek, 2014).

No rol de justificativas institucionais, cumpre ressaltar que as competências gerenciais identificadas podem subsidiar os demais subsistemas de gestão de pessoas das organizações pesquisadas, a exemplo de seleção interna de gestores, elaboração de plano de desenvolvimento e avaliação de desempenho gerencial. Do mesmo modo, a compreensão do perfil de atitudes dos gestores quanto aos estilos de liderança também pode contribuir para um melhor direcionamento das ações de desenvolvimento desses líderes. Assim, a identificação de relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e os estágios de desenvolvimento da estratégia também podem auxiliar na compreensão de possíveis falhas existentes na gestão estratégica, possibilitando a correção de ações e efetivo alinhamento entre estratégia, projetos e ações operacionais.

Dentre as justificativas sociais, destaca-se que a utilização de modelos de gestão formulados inicialmente para o setor privado, como a gestão por competências e a gestão estratégica, vem sendo adaptados e utilizados por organizações públicas no intuito de promover a redução das deficiências na prestação de serviço ao público (Felix et al., 2011). A modernização resultante da utilização desses modelos, contribui de forma geral para a melhoria do serviço público, dando maior eficiência, transparência e resultados das ações. No contexto específico a ser estudado, a pesquisa pode contribuir para a definição de ações que podem ampliar a qualidade do serviço prestado junto à agricultura familiar, que impacta na melhor produção de alimentos, geração de renda e melhoria da qualidade de vida no campo, produzindo ganhos diretos e indiretos tanto para a sociedade rural quanto para a sociedade urbana.

Apresentados o contexto, a questão a ser pesquisada, os objetivos geral e específicos pretendidos, as justificativas que levaram a escolha do tema e as lacunas identificadas por outros pesquisadores, os próximos capítulos serão dedicados à exposição das etapas desenvolvidas ao longo do estudo, quais sejam: arcabouço teórico que embasou a pesquisa; metodologia utilizada para alcance dos objetivos propostos; resultados encontrados a partir da análise dos dados bem como a sua discussão com a literatura; e conclusão e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada revisão da literatura sobre estilos de liderança, competências gerenciais e gestão estratégica. A pesquisa bibliográfica baseou-se principalmente em artigos científicos disponibilizados no Portal de Periódicos da CAPES, Spell - *Scientific Periodicals Electronic Library* e SciELO – *Scientific Eletronic Library Online*, por possuírem sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita que concentram periódicos científicos de reconhecida qualidade. De forma complementar também foram consultadas a base *Web of Science* e Google Acadêmico, em especial para artigos internacionais.

A busca priorizou os artigos publicados entre 2006 e 2017 em periódicos de qualificação superior na área de estudos organizacionais, que abordavam os temas principais da pesquisa (competências gerenciais, estilos de liderança e gestão estratégica) de forma conjunta ou isoladamente. As palavras-chave utilizadas na busca parametrizada, em suas variações de singular e plural, foram: 1) para estilos de liderança: estilo gerencial, estilo de liderança, estilo de gestão, liderança, *managerial style*, *leadership style*, *management style*, *leadership*; 2) para competências gerenciais: competências gerenciais, competências de liderança, *managerial skills*, *managerial competence*; e 3) para gestão estratégica: estratégia, gestão estratégica, implementação da estratégia, *strategic management*, *strategy process*, *strategy implementation*.

Após a identificação dos artigos, procedeu-se a leitura de títulos, resumos e palavras chaves a fim de verificar a pertinência com os objetivos definidos pela pesquisa. A seleção dos trabalhos incluiu tanto estudos teóricos quanto empíricos, nacionais e internacionais, que abordassem aspectos de relação entre as variáveis. A seleção também incluiu trabalhos realizados tanto no contexto de organizações públicas quanto privadas, porém, receberam foco de análise aqueles referentes ao setor público, já que é este o setor definido como locus da presente pesquisa. Ao todo foram selecionados 24 artigos para estilos de liderança, 38 para competências gerenciais e 19 para gestão estratégica. Destaca-se que também foram identificadas referências comuns citadas nos artigos selecionados, que permitiram a inclusão de obras seminais e estudos anteriores à delimitação temporária definida pela pesquisa.

Buscando evidenciar abordagens que tratam das temáticas e compreender como os temas vem sendo estudados pela literatura, esse capítulo abrangerá as seguintes seções: liderança e estilos de liderança, evolução histórica dos estudos de liderança, estilos de

liderança transformacional e transacional, panorama de pesquisas recentes acerca da liderança transformacional e transacional, competências, competências gerenciais, competências gerenciais no setor público, proposta de classificação de competências gerenciais, e gestão estratégica.

2.1. Liderança e estilos de liderança

A liderança pode ser considerada um dos principais temas do campo de estudos do comportamento organizacional, e tem sido adotada como objeto de investigação em diversas publicações de periódicos internacionais desde o início do século XX (Fonseca; Porto & Borges-Andrade, 2015). Porém, recente revisão de literatura desenvolvida por Fonseca et al. (2015) concluiu que as pesquisas nacionais sobre liderança ainda se encontram em um campo embrionário, apontando uma defasagem não só em comparação a estudos internacionais, mas também a outras temáticas nacionais em comportamento organizacional.

Dentro do campo de comportamento organizacional, o estudo da liderança é focado no papel do líder dentro das organizações e não na sua relação com a sociedade ou grupos sociais (Melo, 2004). Segundo o autor, a maioria dos estudos nessa área está voltada para análise da função gerencial, trazendo à tona um questionamento comum acerca das diferenças conceituais entre liderança e gerenciamento.

Alguns autores diferenciam os conceitos de liderança e gerenciamento. Kotter (1990), por exemplo, argumenta que enquanto a função do gerenciamento é promover ordem e consistência às organizações, a principal função da liderança é produzir mudança e movimento, conforme se observa no Quadro 1. O mesmo posicionamento é adotado por Endler (2013), que aponta que a principal diferença entre o gestor e o líder está na forma de motivação das pessoas com quem trabalham, enquanto o líder se preocuparia com o capital humano e a motivação de seus colaboradores, o gestor estaria mais focado em utilizar de forma eficiente os recursos da organização, a exemplo de matéria-prima ou tecnologia.

Quadro 1: Diferenças entre gerenciamento e liderança

Gerenciamento produz ordem e consistência	Liderança produz mudança e movimento
Planejar e Orçar <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer agendas • Definir cronogramas • Alocar recursos Organizar e Assessorar <ul style="list-style-type: none"> • Prover estrutura • Alocar pessoal 	Estabelecer direção <ul style="list-style-type: none"> • Criar uma visão • Esclarecer o panorama geral • Definir estratégias Alinhar pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar objetivos • Buscar comprometimento

<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer regras e procedimentos Controlar e resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver incentivos • Gerar soluções criativas • Tomar ações corretivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir equipes e coalizões Motivar e Inspirar <ul style="list-style-type: none"> • Inspirar e energizar • Empoderar liderados • Satisfazer necessidades não atendidas
--	---

Fonte: Adaptado de Kotter (1990, p. 3-8).

Porém, na visão de Lacombe (2005), apesar de possuírem funções diferentes, tanto a liderança quanto o gerenciamento são essenciais para que a organização prospere, e os dois constructos devem ser considerados sistemas complementares e não substitutos. Northouse (2006) também enfatiza que liderança e gerenciamento são constructos que se sobrepõem à medida que ambos processos envolvem o ato de influenciar grupos a atingir objetivos. Segundo o autor, quando gerentes influenciam pessoas a atingir objetivos, eles estão exercendo liderança. De forma similar, quando um líder planeja, organiza, assessora e controla, ele está envolvido em funções de gerenciamento. Desse modo, a diferença entre os termos seria apenas uma questão de terminologia, visto que tanto o gerente quanto o líder devem buscar fixar objetivos para seus subordinados e apoiá-los na busca para atingir esses objetivos (Melo, 2004).

Diante da necessidade de maior compreensão e integração dos papéis de liderança e gerenciamento, muitas vezes definidos como pólos opostos pela literatura, Yukl e Lepsinger (2005) desenvolveram uma nova concepção denominada modelo de liderança flexível, e identificaram três alternativas para abordagem do tema: 1) definição restrita de liderança e gerenciamento como papéis opostos; 2) concepção da liderança como um dos papéis gerenciais e 3) identificação de um conjunto de papéis relevantes à atuação das pessoas que ocupam posições de autoridade, sem necessariamente classificá-los como liderança ou gerenciamento.

Seguindo uma linha mais aderente à terceira alternativa proposta por Yukl e Lepsinger (2005), a presente pesquisa não fará distinção entre liderança e gerenciamento, adotando os dois termos com o mesmo sentido, assim como fizeram outros autores (Melo, 2004; Northouse, 2006; Silva, Laros & Mourão, 2007).

Assim como a discussão acerca das diferenças entre liderança e gerenciamento, a definição do conceito de liderança também é um aspecto complexo na literatura. Após décadas de estudos sobre liderança que enfocaram aspectos diversos, pode-se concluir que não há possibilidade de se estabelecer uma definição comum para o constructo, visto que a liderança pode assumir inúmeros significados, dependendo da área de estudo que a utiliza (Northouse, 2006; Dias & Borges, 2015). De acordo com Bass (2008), dependendo do

propósito para que será utilizada, a liderança pode ser concebida de diferentes maneiras, a saber: elemento central de um processo de grupo, atributo de personalidade, arte de persuasão, exercício de influência, tipo de comportamento específico, relação de poder, instrumento para alcance de metas, resultado de um efeito da interação, exercício de papel diferenciado, e como a iniciação da estrutura. Segundo o autor, é possível adotar um conceito amplo que mescla diversos desses aspectos ou um conceito específico que os restrinja.

Mesmo considerando a elevada quantidade de conceitos já formulados para liderança, Northouse (2006) identifica alguns componentes que são considerados centrais para a compreensão do fenômeno: (1) *a liderança é um processo*, indicando que não existem traços ou característica que residem em um líder, mas sim existe uma relação e interação entre o líder e seus liderados, num evento em que ambos são impactados pelo processo da liderança; (2) *a liderança envolve influência*, ou corresponde a identificação de como os líderes afetam seus liderados; (3) *a liderança ocorre em grupos*, uma vez que é necessário um conjunto de indivíduos com propósitos comuns para que a liderança aconteça; e (4) *a liderança envolve objetivos comuns*, onde os líderes direcionam suas energias para indivíduos que desejam alcançar algo juntos e que possuem propósitos comuns aos do próprio líder. Considerando os quatro componentes centrais da liderança, Northouse (2006) define o fenômeno como o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a atingirem um objetivo comum.

Bass (1990), por sua vez, analisa a liderança do ponto de vista da gestão da mudança. Segundo o autor, por ser um processo que envolve o exercício de influência, persuasão e interação entre dois ou mais membros de um grupo, a liderança resulta em comportamentos específicos que levam um grupo a atingir suas metas. O líder é, portanto, o responsável por estruturar e reestruturar situações relacionadas ao contexto do trabalho, e assim, possibilitar a concretização de mudanças que podem interferir na vida de seus liderados. Desse modo, embora o líder possua maior poder de influência, é imprescindível que ele sensibilize seus subordinados a fim de conseguir apoio a suas ideias e projetos, possibilitando maior envolvimento e comprometimento (Bass, 1990; Yukl, 2010; Dias & Borges, 2015).

Também com foco na mudança organizacional, James (2005) indica que a liderança é um processo de orientação para que algo aconteça e pressupõe criar e manter uma visão. Para conduzir a mudança, os líderes devem obter o suporte de diversas pessoas e grupos de interesse, utilizando estratégias de influência para encorajá-los a adotar e implementar a mudança proposta.

Desse modo, considerando a diversidade de conceitos existentes e os objetivos da presente pesquisa, assume-se a abordagem que define liderança como um processo de influência mútua entre líderes e liderados com o propósito de efetivar uma mudança real, permitindo maior entendimento, envolvimento e comprometimento das pessoas (Bass, 1990; Yukl, 2010; Policarpo & Borges, 2016).

Albernethy et al. (2010) destacam que gestores podem adotar caminhos diferentes para o exercício da liderança, utilizando-se de abordagens de comunicação e mecanismos de controle e monitoramento diversos em função de uma abordagem individual específica. Segundo os autores, essas diferenças na forma de condução dos processos são explicadas pela personalidade e por características comportamentais dos gestores que podem ser tratadas como estilos de liderança. Bass (2008) também define que estilos de liderança ou gerenciamento são formas alternativas pelas quais líderes e gestores padronizam seu comportamento interativo com os indivíduos que lideram.

Considerando o papel central que os líderes exercem nas organizações, pesquisas têm sido desenvolvidas há décadas com a intenção de identificar os fatores que conduzem pessoas a boa liderança e quais fatores determinam a sua aceitação (Policarpo & Borges, 2016). Grande parte dessas pesquisas buscou agrupar características semelhantes de líderes, identificando diferentes estilos de liderança que pudessem orientar e interferir nos mais variados aspectos da dinâmica organizacional. A evolução histórica desses estudos será detalhada a seguir.

2.1.1. Evolução histórica dos estudos de liderança

Os estudos sobre liderança podem ser classificados em grandes movimentos, que agrupam os marcos adotados como principal foco das pesquisas em determinado período (Melo, 2004). Esses movimentos tiveram início com os exames de traços de personalidade, evoluindo para estudos de comportamentos dos indivíduos enquanto líderes, e posteriormente enfocaram aspectos situacionais ou contingenciais, que juntos compõem as denominadas teorias tradicionais sobre liderança. Mais recentemente, as ditas novas abordagens de liderança destacam o papel dos liderados para a compreensão do fenômeno (Melo, 2004; Almada & Policarpo, 2016).

O esforço inicial para compreensão da liderança, no início do século XX, buscou identificar características ou traços de personalidade dos líderes que fossem preditores de efetividade e que os diferenciasssem de seus liderados (Melo, 2004). Como primeira

abordagem clássica de liderança, a teoria dos traços focava a identificação de características pessoais, muitas vezes inatas, que fossem capazes de distinguir os indivíduos aptos para liderar, a exemplo de autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, entre outros (Bergamini, 2009; Barreto, Kishore, Baptista & Medeiros, 2013). Porém, apesar de concluírem que alguns traços poderiam ampliar a probabilidade de sucesso do líder, as pesquisas não conseguiram apontar um conjunto de características que se aplicasse a qualquer situação ou que garantisse a efetividade da liderança (Chemers, 2000).

Assim, um segundo movimento se desenvolveu baseando-se na análise “comportamental” dos líderes e a influência desses comportamentos na produtividade, motivação e desempenho de seus liderados (Chemers, 2000; Melo, 2004). Um dos principais estudos dessa época foi desenvolvido pela Universidade Estadual de Ohio, que identificou dois fatores capazes de responder pela maioria dos comportamentos de liderança: (1) denominado ‘estrutura inicial’, que se referia à capacidade do líder em definir e estruturar papéis para si e para seus subordinados a fim de atingir as metas definidas; e (2) denominado ‘consideração’, que englobava aspectos de relações de trabalho baseadas na confiança mútua, respeito às ideias dos subordinados e apreço por seus sentimentos (Melo, 2004). De forma similar, os estudos da Universidade de Michigan e a denominada Grade Gerencial de Blake e Mouton, também utilizaram um padrão de duas dimensões para buscar a compreensão dos comportamentos de liderança, também os agrupando em dois pólos distintos, um com foco em relações pessoais e outro com foco na produção (Melo, 2004). Apesar dos avanços que estes trabalhos trouxeram para a compreensão do fenômeno da liderança, ainda existiam críticas voltadas principalmente à necessidade de se considerar o ambiente e o contexto como fatores que poderiam influenciar o exercício da liderança.

Deste modo, um novo movimento de pesquisas passou a considerar uma visão contingencial da liderança, que buscava relacionar os comportamentos de acordo com cada contexto ou situação em que o líder estivesse inserido (Chemers, 2000; Melo, 2004). De acordo com Melo (2004), o Modelo Contingencial de Fiedler, a abordagem da troca líder-membro e a abordagem caminho-objetivo são exemplos de modelos que representam o enfoque contingencial das pesquisas realizadas nesse período. O modelo de Fiedler, por exemplo, estabelece que o estilo do líder pode ser orientado para pessoas ou para a tarefa, e que sua eficácia dependerá de diversas variáveis: características das relações líderes-liderados, estrutura da tarefa e poder inerente à posição em que o líder se encontra (Barreto et al., 2013). Como ponto comum, todos pressupõem que aspectos situacionais, como características das

tarefas ou dos subordinados, interferiram na forma de atuação do líder, seus comportamentos e os resultados obtidos pela equipe (Fonseca et al., 2015).

Posteriormente, novas abordagens passaram a perceber a liderança não mais como um aspecto inerente ao indivíduo, mas como um resultante da atribuição ou percepção que outras pessoas fazem ao comportamento do líder (Melo, 2004). As chamadas novas abordagens de liderança caracterizavam o líder como administradores do sentido (Bergamini, 2009), responsáveis por interpretar a missão e valores estabelecidos e, a partir daí, articular uma visão capaz definir a realidade organizacional (Bryman, 1996). Nessa nova perspectiva, a liderança passou a ter um caráter inspiracional, reforçando a dinâmica de motivação entre líderes e liderados (Barreto *et al.*, 2013). Nesse mesmo período, décadas de 1970 e 1980, destacam-se também os estudos sobre efeitos de gênero e as diferenças de percepção de subordinados diante do comportamento de líderes homens ou mulheres (Fonseca et al., 2015).

Ainda relacionadas às novas abordagens de liderança, já no final do século XX, percebe-se o predomínio das teorias de liderança carismática e de liderança transformacional/transacional (Fonseca et al., 2015). A teoria da liderança carismática considera que os subordinados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias aos seus líderes, que, por sua vez, possuem uma meta idealizada e buscam atingi-la demonstrando forte compromisso pessoal, são assertivos, autoconfiantes e percebidos como importantes agentes de mudança (Melo, 2004). Já a liderança transformacional é marcada pela ação do líder em influenciar seus liderados com base em seu carisma e na sua visão de futuro, persuadindo-os a transcender seus interesses pessoais em busca dos objetivos da organização (Melo, 2004; Avolio et al., 2009). Importante destacar que para alguns autores, a exemplo de House e Howell (1992), os enfoques da liderança carismática e transformacional, assim como a liderança visionária, são similares, considerando que todos buscam compreender líderes que possuem efeitos extraordinários sobre seus liderados e sistemas sociais que os cercam. Os líderes transacionais, por sua vez, pautam sua ação no acompanhamento, orientação e controle dos subordinados, distribuindo recompensas ou punições a fim de atingir as metas e objetivos organizacionais (Melo, 2004; Avolio et al., 2009).

Atualmente, as pesquisas realizadas no séc. XXI vem sendo relacionadas aos aspectos de afeto e atitudes no trabalho; à influência do líder no humor dos liderados; às características culturais que impactam na efetividade da liderança, como aspectos comuns a culturas diversas e atributos contingenciais das mesmas (Fonseca et al., 2015). Os autores reforçam ainda a importância de pesquisadores em identificar o processo pelo qual os estilos de liderança

carismático, transacional ou transformacional impactam nas variáveis de resultado das organizações, bem como quais seriam os antecedentes desses estilos de liderança.

Segundo Avolio et al. (2009), dentre as diversas abordagens sobre liderança, aquela que enfoca a liderança transformacional e transacional está entre as mais estudadas nos últimos 20 anos. Considerando a sua importância, o presente estudo estará centrado nessa abordagem, trazendo um detalhamento dos conceitos de liderança transformacional e transacional na seção seguinte.

2.1.2. Estilos de liderança transformacional e transacional

O conceito de **liderança transformacional** foi apresentado pela primeira vez por Burns (1978) e foi posteriormente operacionalizado por diversos autores, a exemplo de Bass (1985). De acordo com Bass (1990) a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam a consciência e aceitação de seus empregados perante os objetivos e missão da organização, fazendo com que esses empregados enxerguem além de seus interesses pessoais e busquem o melhor para o grupo a que pertencem. Esse perfil de liderança é marcado pelo engajamento comum entre líderes e liderados (Batista, Kilimnik & Reis Neto, 2016) que se influenciam mutuamente levando em consideração as necessidades de ambas as partes (Bass & Avolio, 1993).

Uma característica central de líderes transformacionais é o interesse pelas pessoas (Barreto et al., 2013). Esse líder se dedica a conhecer as metas e problemas de seus liderados e incentiva a formação de laços entre os indivíduos que aumentem o seu nível de motivação e engajamento (Kent, Crotts & Azziz, 2001). Existe uma preocupação pessoal do líder transformacional para com o desenvolvimento de seus liderados e, nesse contexto, os superiores agem como mentores, modelos de comportamento e líderes, ajudando os liderados a assimilar a cultura organizacional por meio da socialização (Bass & Avolio, 1993). A preocupação com o desenvolvimento dos liderados denota uma atitude de liderança orientada para o futuro, que enfoca mais o potencial de ação do que a realidade momentânea, e faz com que o líder busque resultados sustentáveis para a equipe e a organização (Kent et al., 2001).

Os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes básicos (Bass, 1990, 1999; Bass & Avolio, 1993; Barreto et al., 2013; Fonseca & Porto, 2013; Tomei & Riche, 2016):

- **Influência idealizada** – também definido como influência carismática, esse componente proporciona visão e senso de missão ao líder, que os utiliza para

infundir orgulho, ganhar respeito e confiança de seus liderados, fazendo-os com que sigam a sua visão.

- **Motivação inspiracional** – esse componente está baseado na comunicação de altas expectativas, para fortalecer o espírito de equipe, entusiasmo e comprometimento. O líder utiliza símbolos para focar o esforço e expressa objetivos importantes de maneira simples, afim de equilibrar tanto a inspiração quanto a capacidade de realização dos liderados.
- **Estímulo intelectual** – esse componente promove inteligência, estímulo a novas ideias, racionalidade e solução cuidadosa de problemas nos seguidores. Há um incentivo para que os liderados desafiem as próprias crenças e valores, assim como as de seus líderes e da organização, buscando ver problemas antigos de novas maneiras.
- **Consideração individualizada** – o aspecto central desse componente está relacionado ao desenvolvimento e à mentoria dos liderados por parte do líder, que fornece atenção pessoal, com orientações e conselhos. São oferecidas oportunidades de novos aprendizados, considerando as necessidades e desejos individuais de cada liderado como um estímulo ao seu autodesenvolvimento.

Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) propuseram a ampliação desses quatro componentes da liderança transformacional, com a inclusão de duas novas dimensões: 1) o líder incentiva a aceitação de metas do grupo e promove a cooperação entre os empregados fazendo com que trabalhem juntos em direção a uma meta comum, e 2) o líder espera uma alta *performance* dos liderados e deseja excelência no desempenho dos trabalhos. O recente estudo realizado por Fonseca e Porto (2013) também aponta como características desse líder o reconhecimento pelo bom desempenho e o fornecimento de *feedback* positivo, aspectos que anteriormente haviam sido designados para o líder transacional (Fonseca, Porto & Barroso, 2012).

Já o estilo de **liderança transacional**, encontra-se baseado nas relações de troca entre líderes e liderados (Bass, 1990), promovendo acordos que apontam o que os subordinados receberão se fizerem algo certo ou errado (Bass & Avolio, 1993). Os termos dessas relações podem ser explícitos ou implícitos (Barreto et al., 2013) e sua natureza pode ser de base econômica, política ou psicológica (Burns, 1978; Sant’Anna, Campos & Lófti, 2012). Líderes transacionais enfatizam a padronização do trabalho e a orientação de tarefas (Tomei & Riche, 2016). Esses líderes são basicamente negociadores e alocadores de recursos, havendo baixo

estímulo para inovação e um vínculo mais fraco e passageiro entre líderes e liderados (Bass & Avolio, 1993; Bergamini, 2009).

A liderança transacional pode ser dividida em três conjuntos de comportamentos (Bass, 1990, 1999; Fonseca & Porto, 2013; Barreto et al., 2013)

- **Recompensa contingente** – inclui a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório. O líder vê o tempo como uma função compensatória, enquanto os liderados dedicam tempo em troca de recompensas, os líderes dedicam tempo em troca de resultados.
- **Gerenciamento por exceção ativo** – o líder monitora ativamente os desvios de padrão e erros para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o desempenho abaixo do esperado.
- **Gerenciamento por exceção passivo** - é marcado pela ausência de monitoramento e prevenção de erros e falhas, o líder aguarda passivamente e só toma providências quando o erro fica realmente evidente.

Além dos estilos de liderança transformacional e transacional, Bass (1990, 1999) considera ainda a existência de um estilo de liderança *laissez-faire*, caracterizado pela ausência ou abdicação da liderança, em que o líder evita responsabilidades e tem dificuldades na tomada de decisões. Nesse estilo, o líder adota um comportamento neutro e procura não se envolver com o desenvolvimento ou necessidades dos liderados, demonstrando significativa negligência frente a sua equipe (Batista et al., 2016). Segundo Bass (1999), a liderança *laissez-faire* está geralmente associada com insatisfação, conflitos e inefetividade.

Alguns estudos focam a análise dos estilos de liderança transformacional e transacional sob o ponto de vista da capacidade do líder em produzir mudanças. Nesse contexto, Couto-de-Souza e Tomei (2008) apontam que a liderança transacional é mais alinhada com mudanças do tipo incremental, que visam pequenas alterações como o aumento da eficiência e o uso de recursos. Já a liderança transformacional, capaz de criar consciência dos objetivos e da missão da organização, estaria relacionada com mudanças organizacionais transformadoras, que envolvem ruptura de padrões e redirecionamento em função de grandes alterações.

A liderança transformacional se empenha, portanto, em criar um ambiente organizacional propício a mudança de valores individuais, para dar suporte à visão e aos

objetivos da organização (Brant, 2012). Esse ponto de vista também já havia sido apontado nos estudos de Bass e Avolio (1993), indicando que

Líderes transformacionais integram visão criativa, persistência e energia, intuição e sensibilidade às necessidades de outros indivíduos para ‘forjar a liga da cultura estratégica’ em suas organizações. Por outro lado, líderes transacionais (...) trabalham com a cultura existente, pautam suas decisões e ações em normas e procedimento operacionais definidos por suas respectivas organizações (Bass & Avolio, 1993, pp. 112-113).

Hatter e Bass (1988) advertem que as organizações possuem tanto o estilo de liderança transformacional quanto o transacional, e destacam que ambos são importantes e complementares e que a utilização de um ou outro estilo variará de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização. Outros estudos também apontam a existência de uma complementaridade entre os estilos de liderança, de forma que a liderança transformacional teria um efeito aditivo sobre a liderança transacional (Bass, 1999). Ainda segundo Bass (1999), o mesmo líder poderia, inclusive, apresentar comportamentos de ambos os estilos, embora houvesse a predominância de um deles. De fato, a análise de atitudes frente aos estilos de liderança realizada por Fonseca et al. (2012) corroborou essa complementaridade, indicando a existência de correlação positiva entre as atitudes frente aos dois estilos de liderança.

Considerando a sua importância para os estudos de liderança e comportamento organizacional, o presente estudo adotará a abordagem de liderança transformacional e transacional como base teórica, analisando a seguir o panorama de pesquisas recentes que realizaram escolha similar.

2.1.3. Panorama de pesquisas recentes acerca da liderança transformacional e transacional

O trabalho desenvolvido por Dias e Borges (2015) objetivou analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos do Estado de Minas Gerais influenciam no desempenho de suas equipes. Para isso os autores utilizaram abordagem quantitativa e optaram por empregar o Questionário de Liderança Multifator (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (2000), para identificação dos estilos de liderança transacional, transformacional e *Laissez-faire*. Já os itens para medição do desempenho das equipes foram construídos com base nas entregas esperadas dos servidores, que são formalmente definidas. Os principais resultados do estudo apontam que as equipes não percebem grande diferença entre os estilos de liderança transacional e

transformacional. Porém, ao se analisar a influência desses estilos nas entregas das equipes, a liderança transacional é a que produz o melhor desempenho da equipe, segundo o ponto de vista dos liderados. O resultado encontrado pelas autoras contradiz pesquisas anteriores que indicavam o estilo de liderança transformacional como o mais influente no desempenho da equipe. De acordo com as autoras, os resultados permitem inferir que a própria política de gestão de pessoas e gestão por resultados, definidas pelo governo e pautadas em instrumentos de meritocracia que recompensam a formação adicional e desempenho satisfatório dos servidores, podem estar reforçando a necessidade de comportamentos mais aderentes ao estilo de liderança transacional. Ou seja, a utilização de mecanismos de troca entre Estado-servidor é estendida para a relação líder-liderado, refletindo e reforçando as características do líder transacional (Dias & Borges, 2015). Nesse sentido, caberia ao governo repensar as estratégias de gestão de pessoas reduzindo o pensamento de que o desempenho esteja atrelado somente a remuneração variável ou recompensas financeiras, visto que a utilização excessiva da liderança transacional pode levar ao baixo envolvimento do funcionário.

De forma complementar à pesquisa publicada em 2015, Dias e Borges (2017) realizaram nova publicação destacando as diferenças de percepção entre líderes e liderados quanto às influências dos estilos de liderança no desempenho das equipes. Foi identificada uma diferença de percepção entre os líderes e liderados tanto em relação aos estilos de liderança quanto em relação ao desempenho. Com relação ao desempenho, os líderes tendem a perceber um desempenho superior das equipes, quando comparado à percepção da própria equipe. Com relação aos estilos gerenciais, os líderes percebem a liderança transformacional como fator responsável pelo elevado desempenho das equipes, confirmando achados anteriores da literatura. Já na perspectiva dos liderados, o alto desempenho é resultante da liderança transacional, demonstrando que, para os indivíduos pesquisados, líderes transacionais são mais eficazes que líderes transformacionais. A pesquisa também concluiu que os resultados de medição de desempenho oficiais realizados pelo governo são superestimados quando comparados com a medição realizada pelos pesquisadores. As autoras sugerem a continuidade de pesquisas análogas em outros estados brasileiros, visto que a identificação sistemática de resultados similares pode trazer fortes evidências de que a literatura acerca da relação entre estilos de liderança e desempenho de equipes encontra uma particularidade no setor de administração pública brasileiro.

Policarpo e Borges (2016) realizaram ensaio teórico buscando compreender como os estilos de liderança podem influenciar o comportamento individual de resistência ou aceitação dos trabalhadores em relação à mudança organizacional. Focando-se principalmente nos

modelos de liderança transacional e transformacional, ou autores apontam que a liderança transformacional tende a encorajar comportamentos positivos dos empregados em relação às mudanças, uma vez que este estilo de liderança estimula e envolve os liderados. Já o estilo de liderança transacional tenderia a incitar comportamentos de resistência à mudança visto que utiliza de mecanismos de controle e mesmo punições caso as metas estabelecidas não sejam atingidas. Os autores sugerem que as proposições teóricas identificadas sejam testadas empiricamente a fim de ampliar a compreensão dos fenômenos, ainda pouco estudados de forma conjunta.

Tomei e Riche (2016) desenvolveram pesquisa com intuito de analisar a relação entre estilos de liderança e desempenho organizacional, para tanto, utilizaram uma metodologia mista de pesquisa para comparação entre duas empresas familiares de pequeno porte do comércio varejista. O questionário utilizado pelos autores para identificar o estilo de liderança foi elaborado a partir dos estudos de liderança transacional e transformacional de Bass (1990) e com base nas questões desenvolvidas por Pillai, Schriesheim e Williams (1999). Os resultados do estudo evidenciam que o estilo de liderança transacional influencia na eficiência da organização, porém, a capacidade de articulação estratégica, alinhamento de valores e normas e a consideração às necessidades dos seguidores, demonstradas pelos líderes transformacionais, favorecem a efetividade e o alcance de retornos tangíveis e intangíveis, a exemplo de uma melhor percepção dos liderados acerca do clima organizacional.

O estudo de Batista et al. (2016) objetivou identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação, desempenho e comunicação do líder com os liderados. Utilizando-se de metodologia quantitativa, os autores aplicaram questionário em um instituto de fins não-econômicos. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram adaptados de outros instrumentos, destacando-se a utilização do MLQ (Bass & Avolio, 1995) para identificação dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Dentre os resultados encontrados pelos autores destaca-se que o estilo Transformacional apresenta influência significativa e positiva sobre a satisfação dos liderados e sobre a comunicação entre líderes e liderados. Já os estilos Transacional e Laissez-Faire não influenciaram significativamente os constructos de satisfação e comunicação. No entanto, o desempenho da instituição pesquisada é influenciado de maneira significativa e positiva pela liderança Transacional, não apresentando os mesmos resultados para os estilos Transformacional e *Laissez-Faire*. Em resumo as hipóteses da pesquisa confirmam que a Liderança Transformacional, a comunicação e o desempenho influenciam positivamente a satisfação dos liderados, enquanto a Liderança Transacional influencia diretamente o desempenho desses mesmos liderados.

Almada e Policarpo (2016) realizaram ensaio teórico com objetivo de relacionar os estilos de liderança com o possível comportamento de resistência à mudança dos indivíduos em processos de fusão. Com base na literatura, as autoras apontam o papel crucial exercido pelas lideranças em situações de fusão, exemplificam características e comportamentos comuns a cada estilo de liderança e apontam as principais causas de resistência à mudança. Relacionando os achados acerca dos dois constructos, as autoras reforçam a função do líder como orientador de mudanças que tem a capacidade para influenciar a aceitação ou resistência dos indivíduos acerca de um novo contexto. Nesse sentido, o estudo conclui que o estilo de liderança que apresenta maior potencial de eficácia em situações de resistência à mudança é o transformacional. Apesar das conclusões, as autoras reforçam a necessidade de realização de estudos empíricos que comprovem as correlações teóricas identificadas.

O estudo de Cruz, Frezatti e Bido (2015), fundamentando-se nas teorias de liderança transformacional e transacional (Bass, 2008) e no modelo de alavancas de controle de Simons (1995), buscou compreender como o estilo de liderança influencia a definição de uso de sistema de controle gerencial e seu impacto no processo de inovação de diferentes organizações. A pesquisa de levantamento foi realizada junto aos representantes de diretoria de 164 empresas listadas na edição Melhores e Maiores 2012. Os resultados do estudo apontam que a liderança transformacional influencia positivamente as escolhas de controle ligadas aos sistemas de crenças. Assim, como esse estilo de liderança está associado a um conjunto de crenças que definem os valores da organização, seu propósito e direção, os líderes transformacionais tem maior capacidade para projetar uma visão de futuro otimista, comunicando o sistema de crenças à sua equipe e envolvendo os colaboradores pelos valores da empresa. De forma similar, a liderança transformacional também influencia o sistema interativo, na medida em que o perfil do líder sugere o diálogo e conhecimento compartilhado, promovendo um ambiente favorável para que as informações acerca do trabalho e da estratégia sejam debatidas e utilizadas como mecanismo de treinamento e melhoria do desempenho dos subordinados. Diferentemente do que se observou para o estilo de liderança transformacional, os achados de Cruz et al. (2015) não evidenciaram a relação entre o estilo de liderança transacional como antecedente dos sistemas diagnóstico e de restrições, relação esperada pelos autores por possuírem propostas condizentes com uma perspectiva de gestão mais rígida. Por fim, os autores sugerem a necessidade de aprofundamento dos estudos acerca da liderança transacional, visto que a definição da amostra do estudo por conveniência pode ter gerado limitações para esses resultados.

O estudo de Fonseca e Porto (2013) buscou fornecer evidências de validade de uma escala para mensuração de atitudes frente à liderança transformacional e transacional, a partir do pressuposto de que a adoção de um ou outro estilo de liderança pode ser predita pelas atitudes do gestor frente a cada estilo. As autoras basearam-se em escalas internacionais validadas, que passaram por um processo de tradução-retradução para definição dos itens do novo instrumento. As escalas originais que embasaram a pesquisa foram: 1) Inventário de Liderança Transformacional (*Transformational Leadership Inventory*, ou TLI, de Podsakoff et al., 1990) para comportamentos transformacionais, 2) Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (*Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire*, ou LPPQ, de Podsakoff et al., 1984, apud Fonseca & Porto, 2013) e 3) Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire*, ou MLQ, de Bass, 1990) para comportamentos transacionais. Durante o processo de tradução-retradução dos itens, as autoras mantiveram suas descrições inalteradas, uma vez que os itens originais já descreviam comportamentos de liderança. Porém, considerando que o objetivo da mensuração seriam as atitudes frente aos estilos transacionais e transformacionais de liderança, e não mais a frequência desses comportamentos, foi necessária a adaptação nas instruções e escalas de respostas originalmente utilizadas. Assim, a escala desenvolvida pelas autoras instruiu os participantes a indicar o quão favorável ou contrários eram em relação a adoção dos comportamentos listados por parte de um gestor, utilizando-se, para isso, uma escala tipo Likert de sete pontos, variando de -3 (totalmente contrário) a 3 (totalmente favorável), sendo 0 o ponto neutro.

Para validação, Fonseca e Porto (2013) aplicaram o instrumento, inicialmente composto por 45 itens, a uma amostra não probabilística por conveniência de 324 profissionais, sendo 287 considerados válidos e adequados para a realização de análise fatorial exploratória. Retirados os oito itens referente à liderança *laissez-faire*, as autoras procederam à análise fatorial exploratória dos 37 itens restantes, que apontou estrutura coerente com as dimensões teóricas, com dois fatores (liderança transformacional e liderança transacional) explicando 38,48% da variância. A confiabilidade da escala foi considerada boa visto que o fator Liderança Transformacional apresentou bom índice de consistência (24 itens, $\alpha = 0,91$) e o fator Liderança Transacional revelou um índice moderado (8 itens, $\alpha = 0,74$). O instrumento desenvolvido mostrou-se adequado para mensuração das atitudes, apontadas pelas autoras como possível antecedente do comportamento gerencial.

Como continuidade ao estudo desenvolvido por Fonseca e Porto (2013), Fonseca (2013) adotou perspectiva multinível com objetivo de investigar antecedentes da atuação

gerencial percebida por subordinados. O estudo possuiu uma abordagem quantitativa e analisou o efeito de variáveis tanto do nível do empregado (valores organizacionais percebidos) quanto no nível dos gestores (atitudes, valores pessoais e sexo). Já a atuação gerencial foi avaliada considerando-se três dimensões: relações interpessoais, coordenação do trabalho e contextualização. Utilizando-se de escalas já validadas, a autora realizou coleta de dados via questionário em uma amostra composta por 115 gestores e 203 subordinados. Dentre as escalas selecionadas, destaca-se a utilização da Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança (Fonseca & Porto, 2013), que foi submetida à análise fatorial confirmatória (AFC), resultando em um modelo final que apresentou bons índices de consistência ($\lambda=0,82$) para o fator de liderança transformacional (12 itens, $\lambda=0,82$) e para o fator de liderança transacional (6 itens, $\lambda=0,78$), totalizando 18 itens. Todas as escalas utilizadas pela autora tiveram suas propriedades psicométricas verificadas por meio de análises fatoriais confirmatórias e escalonamento multidimensional. Como resultados do estudo destaca-se: 1) a percepção de uma cultura mais hierárquica da organização influencia os subordinados a avaliarem seus gestores negativamente, 2) os subordinados tendem a avaliar positivamente os comportamentos de relações interpessoais de líderes mais benevolentes e os comportamentos de coordenação do trabalho de líderes mais preocupados com o meio ambiente, e 3) líderes mulheres recebem piores avaliações que líderes homens, exceto quando apresentam alto valor pessoal de realização. Já no tocante às atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional, a pesquisa não confirmou o papel dessas variáveis como preditoras da atuação gerencial percebida, e, portanto, a autora sugere a realização de novos estudos que contemplem uma amostra maior que possivelmente viabilizaria a percepção do efeito dessas variáveis.

O artigo de Barreto et al. (2013) discutiu as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada por gestores de 37 restaurantes. Utilizando-se de uma abordagem quantitativa os autores buscaram relações entre quatro tipos de culturas organizacionais (clã, inovativa, de mercado e hierárquica) e os estilos de liderança transformacional (dimensões influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada) e transacional (nas dimensões recompensa contingente e gerenciamento por exceção e ausência de liderança). Os resultados apontam a existência de correlação negativa entre a dimensão gerenciamento por exceção, da liderança transacional, e a cultura inovativa, indicando que culturas dessa natureza não estão relacionadas ao uso de sanções e punições pela liderança. Também foi possível observar uma correlação negativa entre a dimensão consideração individualizada, pertencente à liderança transformacional, e a cultura

hierárquica, sugerindo, portanto, que a cultura hierárquica não se relaciona com o perfil de liderança que busca atender às necessidades da equipe e desenvolvê-las.

Rocha, Cavalcante e Souza (2010) buscaram identificar qual estilo de liderança predominante em uma organização militar, sob o ponto de vista dos próprios líderes. Uma amostra de 45 gestores, definida por acessibilidade, responderam ao questionário baseado no MLQ de Bass e Avolio (1993) para identificar perfis de liderança transformacional, transacional e não-transacional. Os resultados apontam que o perfil de liderança transformacional é mais frequente que o transacional e que variáveis como número de subordinados, nível educacional e renda podem influenciar de maneira discreta a adoção dos estilos de liderança. Quando analisada a variável número de subordinados, as equipes com menos integrantes parecem receber maior atenção, motivação e acompanhamento do líder, enquanto equipes maiores estão mais propensas a delegação de atividades e precisam adotar estratégias como reuniões periódicas para aumentar a proximidade entre líder e liderado. Já com relação ao nível educacional do líder, gestores com formação superior demonstraram possuir maior capacidade de articular uma visão positiva e motivadora em relação ao futuro, quando comparados com líderes de nível médio. Já a capacidade de comunicação e entusiasmo se mostrou mais elevada em gestores de nível médio, em comparação aos gestores com nível superior. Com relação a renda, aqueles gestores que percebem renda superior demonstram maior senso de compromisso com a missão e capacidade de tomada de decisão quando comparados aos gestores com renda inferior.

Couto-de-Souza e Tomei (2008) buscaram analisar uma mudança transformacional intencional (que visa alterar a organização como um todo) na qual o diretor demonstrava aspectos de liderança transacional (que enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas). Considerando que a avaliação do processo de mudança indicou que seus principais objetivos não haviam sido atingidos, a pesquisa buscou avaliar a parcela de responsabilidade do estilo de liderança nesse insucesso. Pela análise de conteúdo realizada, verificou-se que, assim como aponta a literatura, o estilo de liderança transacional do gestor foi de fato responsável por diversos aspectos negativos identificados. Os principais problemas encontrados pelas autoras no processo de mudança foram ausência de visão e envolvimento dos gestores, que não conheciam os objetivos do negócio, preocupando-se apenas com as questões do dia-a-dia (“apagadores de incêndio”). Os problemas identificados relacionam-se em grande parte com o perfil do diretor que se mostrava centralizador, exercia forte cobrança por resultados e frequentemente dava *feedbacks* negativos e pouca atenção às dificuldades e questionamentos

dos funcionários. Os autores concluem que o estilo de liderança transacional apresentado pelo diretor estimula a manutenção do *status quo* e não a mudança ou o crescimento da empresa.

Considerando o contexto e objetivos definidos nesta dissertação, o Quadro 2 apresenta um resumo das pesquisas empíricas realizadas no Brasil que adotaram a abordagem de liderança transacional e transformacional e que fizeram parte da presente revisão de literatura.

Quadro 2: Resumo das pesquisas empíricas realizadas no Brasil que adotaram a abordagem de liderança transacional e transformacional

TÍTULO	AUTOR	OBJETIVO	CONTEXTO	CONCLUSÃO
Estilos de liderança e desempenho no setor público	Dias e Borges (2015)	Analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes	Público	Servidores apontam que o desempenho das equipes é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transacional e não transformacional, contrariando o que prevê a literatura sobre o tema.
Desempenho e estilos de liderança: quando líderes e liderados divergem?	Dias e Borges (2017)	Analisar como o desempenho da equipe é influenciado pelo estilo de liderança no setor público, confrontando a perspectiva dos líderes com a percepção de suas equipes	Público	A dinâmica de gestão de pessoas do Governo do Estado de Minas Gerais reforça comportamentos que exigem dos líderes o uso do estilo de liderança transacional. Porém, quando os gestores atingem níveis hierárquicos superiores, o estilo de liderança transformacional parece ser mais adequado para aumentar o desempenho de outros gestores.
Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas	Tomei e Riche (2016)	Analisar estilos de liderança e o desempenho organizacional a partir da comparação de duas empresas familiares brasileiras de pequeno porte do comércio varejista.	Privado	O estudo comparativo dos dois casos evidenciou que a liderança transacional influencia na eficiência organizacional e o líder transformacional favorece a efetividade e o alcance de retornos tangíveis e intangíveis para a empresa.
Influência dos estilos de liderança na satisfação do trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos	Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016)	Identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação, desempenho e comunicação do líder com os liderados.	Terceiro setor	O estilo transformacional de liderança influenciou significativa e positivamente na satisfação dos liderados e na comunicação. O estilo transacional apresentou influência significativa e positiva no desempenho. Já o desempenho e a comunicação também se revelaram influenciadores da satisfação.
Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle	Cruz, A.P.C., Frezatti, F., e Bido, D.S. (2015)	Explorar o estilo de liderança como um antecedente da definição de uso do sistema de controle gerencial (SCG) e o	Privado	A liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças. Os sistemas de crenças, interativo e de restrições, influencia

		papel de seus diferentes tipos de uso na inovação tecnológica.		positivamente a inovação tecnológica.
Validação fatorial de atitudes frente a estilos de liderança	Fonseca, A.M.O., e Porto, J.B. (2013)	Fornecer evidências de validade de uma escala para mensuração de atitudes frente à liderança transformacional e transacional	Público e privado	Conclui-se que as evidências encontradas apontam a validade da escala para medir a atitude frente aos dois estilos de liderança.
Um modelo multinível para prever a atuação gerencial: o efeito de atitudes, valores e sexo.	Fonseca, A.M.O. (2013) (Dissertação)	Investigar antecedentes da atuação gerencial percebida sob uma perspectiva multinível	Público	Resultados mostram que (1) quanto mais os subordinados percebem a valorização da hierárquica na organização, pior avaliam seu gestor imediato, (2) subordinados avaliam melhor os comportamentos de relações interpessoais de líderes mais benevolentes e comportamentos de coordenação do trabalho de líderes preocupados com o meio ambiente, e (3) líderes mulheres receberam pior avaliação que líderes homens.
Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?	Barreto, L.M.T.S., Kishore, A., Reis, G.G., Baptista, L.L. e Medeiros, C.A.F. (2013)	Discutir as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores.	Privado	Foram encontradas correlações negativas entre a dimensão gerenciamento por exceção (liderança transacional) e a cultura inovativa e entre a dimensão consideração individualizada (liderança transformacional) e a cultura hierárquica.
Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar	Rocha, D., Cavalcante, C.E. e Souza, W.J. (2010)	Identificar, na percepção dos líderes, quais estilos de liderança estão sendo utilizados em uma organização militar federal no Nordeste brasileiro.	Público	Resultados demonstram uma maior utilização dos atributos que correspondem ao estilo de Liderança Transformacional por parte dos líderes da organização. Os resultados evidenciaram que as variáveis, “número de subordinados”, “nível educacional” e “renda” influenciam de maneira discreta o uso dos estilos de liderança.
Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional	Couto-de-Souza, C.L., e Tomei, P.A. (2008)	Analisar as consequências de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional	Privado	A análise dos resultados demonstrou compatibilidade com os estudos teóricos, indicando que realmente a liderança transacional foi responsável por vários aspectos negativos identificados ao longo do processo de mudança realizado pela organização.

Fonte: Elaborado pela autora

Pela análise do quadro resumo, observa-se que, na maioria das pesquisas realizadas, a variável estilos de liderança foi adotada como antecedente a outros fenômenos organizacionais a exemplo do desempenho (Dias & Borges, 2015, 2017; Tomei & Riche, 2016; Batista et al., 2016), da satisfação no trabalho (Batista et al., 2016), do uso de sistemas de controle gerencial (Cruz et al., 2015), da atuação gerencial (Fonseca, 2013) e de processos de mudança organizacional (Couto-de-Souza & Tomei, 2008).

Quando avaliadas especificamente as pesquisas realizadas no contexto da gestão pública, percebe-se que o estilo de liderança transacional apresentou maior relação com o desempenho e a eficiência quando avaliados sob a perspectiva de subordinados (Dias & Borges, 2015; Batista et al., 2016).

2.2. Competências

Inicialmente associado à linguagem jurídica, o termo ‘competência’ foi, com o passar dos anos, incorporado no campo social, designando a capacidade de alguém se manifestar sobre assuntos específicos (Brandão & Guimarães, 2001; Isambert-Jamati, 1997). Posteriormente, com a Revolução Industrial e o advento do modelo *taylorista-fordista*, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar uma pessoa capaz de desempenhar determinado papel (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

A partir de século XX, a frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que ele adquirisse diferentes significados (Guimarães, Bruno-Faria & Brandão, 2006). O aumento do debate teórico e de pesquisas envolvendo a temática levou diversos autores a criar definições próprias que enfocavam os mais variados aspectos de competências (Brandão, 2007). Os principais aspectos abordados pelas teorias de competências seguidos de seus autores mais notáveis, foram sintetizados por Bitencourt (2004) e são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre gestão por competências

Aspectos abordados	Principais autores
Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1995), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação (aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001)
Ação (em oposição a potencial)	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (1997), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)

Articulação de recursos (mobilização)	Boterf (1997)
Resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica (questionamento constante)	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Interação	Sandberg (1996)

Fonte: Bitencourt (2004, p.59)

De acordo com Munck e Munck (2008), os primeiros estudos sobre competências relacionavam-se com o paradigma taylorista-fordista e apresentavam uma forma moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários objetivando a obtenção de desempenho superior. Essa qualificação era definida por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que permitiam ao indivíduo alcançar resultados diferenciados (Munck & Munck, 2008). Conhecimentos, habilidades e atitudes seriam, portanto, dimensões interdependentes, pois para que se manifeste um comportamento específico é necessário ao indivíduo conhecimentos e técnicas apropriadas, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001).

A partir dos anos 1990, sob a influência europeia, o foco da competência passa a recair sobre o momento da ação, a continuidade e a mobilização das capacidades, demonstrando uma visão dos processos como parte integrante das competências (Zarifian, 2001). Para Le Boterf (2003), por exemplo, a competência não é estado ou conhecimento que se possui, e nem mesmo é resultado de treinamentos. Competência é, na verdade, aplicar o que se sabe em determinado contexto, marcado pelas relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos e limitações de tempo e recursos. Ou seja, “não há competência senão em ato” (Le Boterf, 2003, p. 49). Deste modo, “a competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa” (Fleury & Fleury, 2001a, p. 19).

Seguindo a tendência de assumir a competência como elemento de inteligência prática (Fleury & Fleury, 2001a) e de transformação da realidade, Zarifian (2001) enfoca três mutações principais no mundo do trabalho que contribuíram para o surgimento do modelo de gestão por competências: a noção de evento, comunicação e serviço. A noção de **evento** diz respeito aquilo que ocorre de forma inesperada, não programada, e implica na mobilização das competências dos trabalhadores para resolver imprevistos que surgem nas situações de trabalho; já a **comunicação** relaciona-se a necessidade dos indivíduos de compreender o outro e a si mesmo para partilhar objetivos e normas organizacionais; por fim a noção de **serviço** é

entendida como uma mobilização eficiente de recursos visando atender as necessidades de um cliente interno ou externo à organização, seja ela pública ou privada.

Diante da multiplicidade de interpretações possíveis ao conceito de competência, Dutra (2004) enfatiza a existência de duas grandes correntes teóricas. A primeira entende as competências como um conjunto de qualificações inerentes à pessoa que permitem a realização de um trabalho, e é representada, sobretudo, por autores norte-americanos, tais como Boyatzis e McClelland. A segunda corrente, representada principalmente por autores franceses, como Le Boterf e Zarifian, associa a competência não só a um conjunto de atributos da pessoa, mas às suas realizações em determinado contexto, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (Dutra, 2004).

Um terceiro posicionamento defendido por Gonczi (1999) associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, ou seja, ao desempenho da pessoa no trabalho. Este posicionamento, segundo Brandão et al. (2010), tem obtido destaque nos últimos anos ao ponto que busca adotar uma perspectiva integradora das demais correntes propostas por Dutra (2004).

As três principais perspectivas ou correntes de competências identificadas na literatura foram sintetizadas por Freitas (2016) e são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4: Perspectivas sobre competências

Perspectiva	Conceitos de competências	Precursores
Americana (ênfase em atributos pessoais)	Conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação.	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)
Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa.	Zarifian (1999) e Le Boterf (1999)
Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.	Gonczi (1999)

Fonte: Freitas (2016, p. 27)

Seguindo pressupostos da vertente integradora de competências, um conceito que parece ser aceito, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial é o de que competências representam “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, que

agregam valor a pessoas e organizações” (Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2005, p.43). Neste sentido, apesar de integrar aspectos da corrente norte-americana, o conceito proposto por Carbone et al. (2005), se aproxima mais dos pensamentos franceses devido à ligação do desempenho individual ao contexto em que o trabalhador se insere.

As competências são traduzidas, então, como “ ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara” (Zarifian, 2001, p.68), não podendo ser compreendida de forma separada a ação (Ropé & Tanguy, 2004). Servem como ligação entre as capacidades e condutas individuais e a estratégia da organização (Prahalad & Hamel, 1990). Assim, agregam valor, econômico ou social, a indivíduos e organizações uma vez que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, equipes e organizações (Brandão & Borges-Andrade, 2007; Freitas & Brandão, 2006; Fleury & Fleury, 2001b), conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury & Fleury (2001 b, p.188).

Destaca-se, portanto, que as análises do presente estudo coadunam com a visão defendida pela corrente integradora de competências e com a definição apresentada por Carbone et al. (2005). Considera-se que a atuação requerida dos gestores exige mais que a presença de atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim que estes atributos sejam colocados em ação de forma a interferir no desempenho dos próprios gestores e nos resultados da organização a qual pertencem.

Além do nível individual, o conceito de competências também pode ser definido e associado às equipes de trabalho e até mesmo às organizações (Brandão & Bahry, 2005). Zarifian (2001), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e propõe que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para o autor, “em uma equipe ou rede de trabalho surge uma competência coletiva que é mais do que a soma das competências individuais” (Zarifian, 2001, p. 116), isso ocorre devido à sinergia entre essas competências e as interações sociais existentes no grupo. De forma semelhante, Le Boterf (2003) sugere que a competência coletiva de uma equipe é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

No que diz respeito ao nível macro, que abrange toda a organização, Prahalad e Hamel (1990) referem-se a competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais que geram diferencial competitivo. Os autores definem que para existir competências essenciais em uma organização é necessário que elas “proporcionem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados [...], contribuam significativamente para a percepção positiva do cliente em relação ao produto [...] e que sejam de difícil imitação pela concorrência” (Prahalad & Hamel, 1990, p. 83).

No intuito de categorizar as competências, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que é possível diferenciá-las classificando-as em humanas (relacionadas ao indivíduo ou equipe de trabalho) e organizacionais (dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e possibilitam a sustentação necessária às competências organizacionais.

Ruas (2005), por sua vez, sugere que a categorização de competências seja realizada em duas dimensões: a coletiva, que abrangem competências organizacionais e associadas à estratégia, e a individual, que engloba tanto competências individuais quanto gerenciais.

Outra classificação possível é a proposta por Katz e Kahn (1986, apud Chouhan & Srivastava, 2014), que agrupou as competências em quatro áreas: técnicas ou funcionais, gerenciais, humanas e conceituais. Para os autores, as competências técnicas ou funcionais são compostas pelos CHAs necessários à execução de um papel ou função; as competências gerenciais são compostas por CHAs necessários para planejamento, organização, mobilização e utilização de recursos; as competências humanas são relacionadas aos CHAs necessários para gerar motivação e desenvolvimento de recursos humanos; e as competências conceituais são atribuídas à habilidade de pensar em níveis abstratos para planejar o futuro do negócio.

De acordo com Cardoso (2009), é possível identificar uma categorização academicamente aceita para o constructo de competências em uma organização, classificando-as como competências essenciais, coletivas ou individuais. As competências essenciais são definidas por Prahalad e Hamel (2000) como as decorrentes do aprendizado coletivo e diretamente relacionadas à estruturação do trabalho e à geração de valor, inovação e diferenciação. As competências coletivas, por sua vez, podem ser entendidas, segundo Bonotto e Bitencourt (2006), como a capacidade de um conjunto de pessoas interagir e desenvolver visão compartilhada na busca de um objetivo comum. Já as competências individuais são definidas por Dutra (2004) como a combinação dos elementos de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) colocados em prática por um indivíduo que, aliados a outros recursos organizacionais, produzem um resultado de valor.

Além destas classificações de competências, diversas outras podem ser identificadas na literatura, demonstrando a falta de padronização existente (Chouhan & Srivastava, 2014). Se por um lado, essa falta de padrões pode dificultar a generalização e comparação entre estudos similares, por outro lado, novas classificações surgem a partir dos próprios pesquisadores, que as adaptam conforme teoria e objetivos de suas pesquisas.

2.3. Competências gerenciais

Em função das mudanças ocorridas na gestão das empresas e no ambiente de negócios, a figura do gerente assumiu o papel de equilibrar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação disponíveis na organização, além de realizar a composição de forças e interesses que conectam a empresa às pessoas que nela trabalham (Boog, 1991).

Os aspectos relacionados a gestão e aos indivíduos que ocupam função gerencial vem sendo abordados pela Teoria Geral da Administração desde os seus primórdios (Freitas, 2016). Um estudo realizado no final dos anos 1960, por Henry Mintzberg, identificou a existência de 10 papéis gerenciais, que poderiam ser agrupados em três grandes temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões. Segundo o autor, a formação dos gerentes residiria do desenvolvimento de certas habilidades, como: relacionamento com colegas, liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomada de decisão em condições de ambiguidade, alocação de recursos, habilidades empresariais e habilidades de introspecção (Robbins, 2001; Silva, 2005). Os 10 papéis gerenciais propostos por Mintzberg estão detalhados no Quadro 5.

Quadro 5: Papéis gerenciais de Mintzberg

Categorias	Papéis gerenciais	Conceitos
Interpessoal	Chefe nominal*	Papel da função
Interpessoal	Líder	Contrata, treina, motiva e disciplina funcionários
Interpessoal	Ligação	Faz contrato com fontes externas de fornecimento de informações. Essas fontes são indivíduos ou grupos fora da unidade do gerente e podem ser internas ou externas.
Informacional	Monitor	Recebe e coleta informações de organizações e instituições externas. São atividades que desempenha quando recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no ambiente
Informacional	Disseminador	Atua como canal para transmitir informações aos membros da organização. Gerente como responsável pela circulação interna de informações
Informacional	Porta-voz	Representa a organização diante de pessoas de fora
Decisorial	Empreendedor	Inicia e supervisiona novos projetos que melhorarão o desempenho da organização
Decisorial	Controlador de distúrbios	Toma medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos, crises ou conflitos
Decisorial	Alocador de recursos	Responsável por distribuir os RHs, físicos e monetários. Compreende três elementos essenciais: administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros
Decisorial	Negociador	Opera como negociador quando discute e barganha com outros grupos para obter vantagens para sua unidade.

Fonte: Silva (2005, p.124).

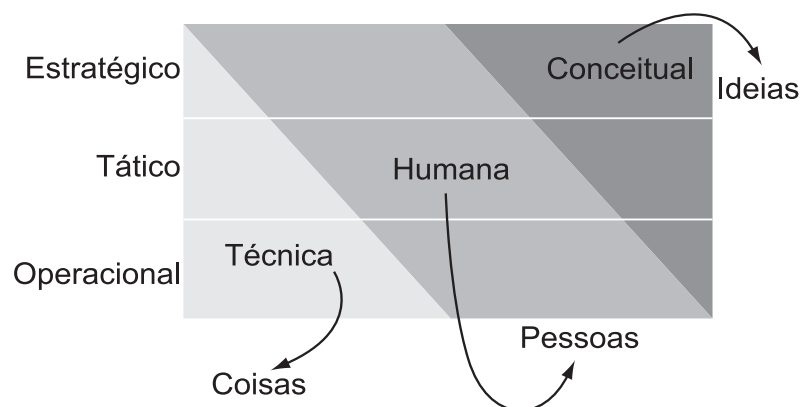
Outro importante estudo sobre as habilidades do administrador foi realizado por Katz (1955). Para o autor, habilidade implica em um atributo que pode ser desenvolvido e que é manifestado em desempenho e não apenas em seu potencial. Desse modo, a efetividade da ação em diferentes contextos é considerada o principal critério de destreza e habilidade gerencial (Katz, 1955). O autor também define como administrador a pessoa responsável por direcionar outras pessoas e por atingir determinados objetivos por meio de seus esforços. Nesse contexto, as habilidades dos administradores de sucesso foram categorizadas em três blocos: técnicas, humanas e conceituais.

As habilidades técnicas são aquelas relacionadas ao conhecimento especializado, ao processo de realização, aos métodos e procedimentos, à execução e ao “fazer” em si. Já as habilidades humanas abrangem o relacionamento interpessoal, a capacidade de fazer parte de um grupo e construir esforço colaborativo, exige desenvoltura com coordenação, comunicação, liderança e resolução de conflitos. Por fim, as habilidades conceituais são pertinentes à facilidade do trabalho com ideias e conceitos, inclui capacidade de reconhecer as diversas funções organizacionais e suas interdependências, exige saber teórico e visão

holística da organização, análise de elementos internos e externos e capacidade de formulação de cenários, é o “pensar” mais estratégico (Katz, 1955).

O modelo de habilidade gerenciais proposto por Katz (1955) salienta que a importância dos atributos varia de acordo com o nível hierárquico ocupado pelo gestor, sendo que quanto maior o nível hierárquico, menor a importância de habilidades técnicas e maior a necessidade do desenvolvimento de habilidades conceituais, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Modelo de habilidades gerenciais de Katz



Fonte: Lopes et al. (2010, p. 127)

Embora diversos estudos anteriores tenham se dedicado a análise de habilidades, atributos ou funções de gestores, a utilização do conceito de “competência” no âmbito gerencial, iniciou-se com a obra de *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, de Richard Boyatzis, que propôs modelo baseado em 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor (Ropé & Tanguy, 2004), conforme apresentado no Quadro 6. O modelo proposto por Boyatzis (1982) assumia uma concepção behaviorista, centralizada em “comportamentos observáveis” e que previa aspectos psicológicos relacionados a motivação, autoimagem e papel social/habilidades (Pelissari, Gonzalez & Vanalle, 2011).

Quadro 6 – Os 21 atributos gerenciais de Boyatzis

Dimensão	Atributos Gerenciais de Boyatzis
Metas e Gestão pela Ação	Orientação e ciente; Produtividade; Diagnóstico e uso de conceitos; Preocupação com impactos (pró-ativo)

Liderança	Autoconfiança; Uso de apresentações orais; Pensamento lógico; Conceitualização
Recursos Humanos	Uso de poder socializado; Otimismo; Gestão de grupo; Autoavaliação e senso crítico
Direção dos Subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas; Uso de poder unilateral; Espontaneidade
Foco em outros <i>clusters</i>	Autocontrole; Objetividade perceptual; Adaptabilidade; Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento especializado	Memória; Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Brito, Paiva e Leone (2012)

A presença constante do tema de competências gerenciais nos estudos de administração, denotam a importância que é atribuída às capacidades, comportamentos, habilidades e conhecimentos de um indivíduo que desempenhe uma função gerencial. Isso porque os gestores podem ser considerados como o elemento responsável por conectar as expectativas organizacionais para alcance de resultados às competências individuais (Bundchen et al., 2011), sendo os verdadeiros elos de ligação entre a direção e os ‘colaboradores’ (Oderich, 2005).

As competências gerenciais também constituem uma instância fundamental nos processos de mudança, uma vez que a atividade de liderança tem papel na mobilização de outras funções como, por exemplo, as competências organizacionais (Ruas, 2005). Nesse sentido, o autor define competência gerencial como a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir os desempenhos configurados na missão da empresa (Ruas, 2001). O autor detalha, ainda, os três recursos de competências gerenciais:

- 1) Recursos associados à categoria conhecimento - saber: incluem conhecimentos do ambiente (cultura, produtos, processos e atividades da organização), conhecimentos gerais e teóricos (conceitos e saberes aplicados) e conhecimentos operacionais (saber como agir e como funciona).
- 2) Recursos associados à categoria habilidades - saber fazer: relacionados ao que é aprendido com a experiência profissional.
- 3) Recursos associados à categoria atributos - saber ser/agir: englobam atributos profissionais (condição tácita, baseadas em percepções que se constroem com a

experiência profissional) e atributos pessoais (iniciativa, saber ouvir, responsabilidade, abertura à mudança, negociação e comunicação).

Baseando-se na definição de Ruas (2005), Godoy e D'Amélio (2012) entendem competências gerenciais como um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas por gestores, que, quando articuladas e mobilizadas frente a necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais. Fleury e Fleury (2001a) também reforçam este entendimento ao considerar as competências gerenciais como um elemento integrador e mobilizador das demais competências organizacionais, sejam elas essenciais, funcionais ou individuais.

Os estudos de Bitencourt (2005), por sua vez, enfatizam a importância de se investir no desenvolvimento das competências gerenciais a fim de possibilitar que as práticas organizacionais sejam catalisadas para uma gestão mais efetiva e condizente com a estratégia da empresa. Segundo a autora, três aspectos devem ser abordados para o desenvolvimento de competências: (1) autodesenvolvimento, (2) práticas voltadas ao ambiente externo da empresa (convivência social) e (3) auto realização.

Bitencourt (2005) reforça que a formação (educação) e a experiência profissional (trajetória profissional) compõem um processo integrado de desenvolvimento pessoal e profissional. Desse modo, tanto as empresas como os próprios indivíduos precisam estar imbuídos em promover esse desenvolvimento (Bitencourt, 2005; Karawejczyk, 2015). Corroborando com os autores, Godoy e D'Amélio (2012) consideram que o processo de construção das competências gerenciais envolve duas perspectivas integradas: atribuição organizacional (desenvolvimento gerencial) e responsabilidade individual (autodesenvolvimento).

Segundo a visão de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003), as competências gerenciais implicam não apenas na detenção de um conhecimento, mas também na capacidade comportamental de agir de forma adequada. O desenvolvimento dessas competências depende da existência de conhecimentos teóricos aliados a oportunidade de praticá-los. Dentro dessa lógica, a quantidade de aptidões requeridas dos profissionais varia conforme o nível de exigência do cargo ocupado por ele.

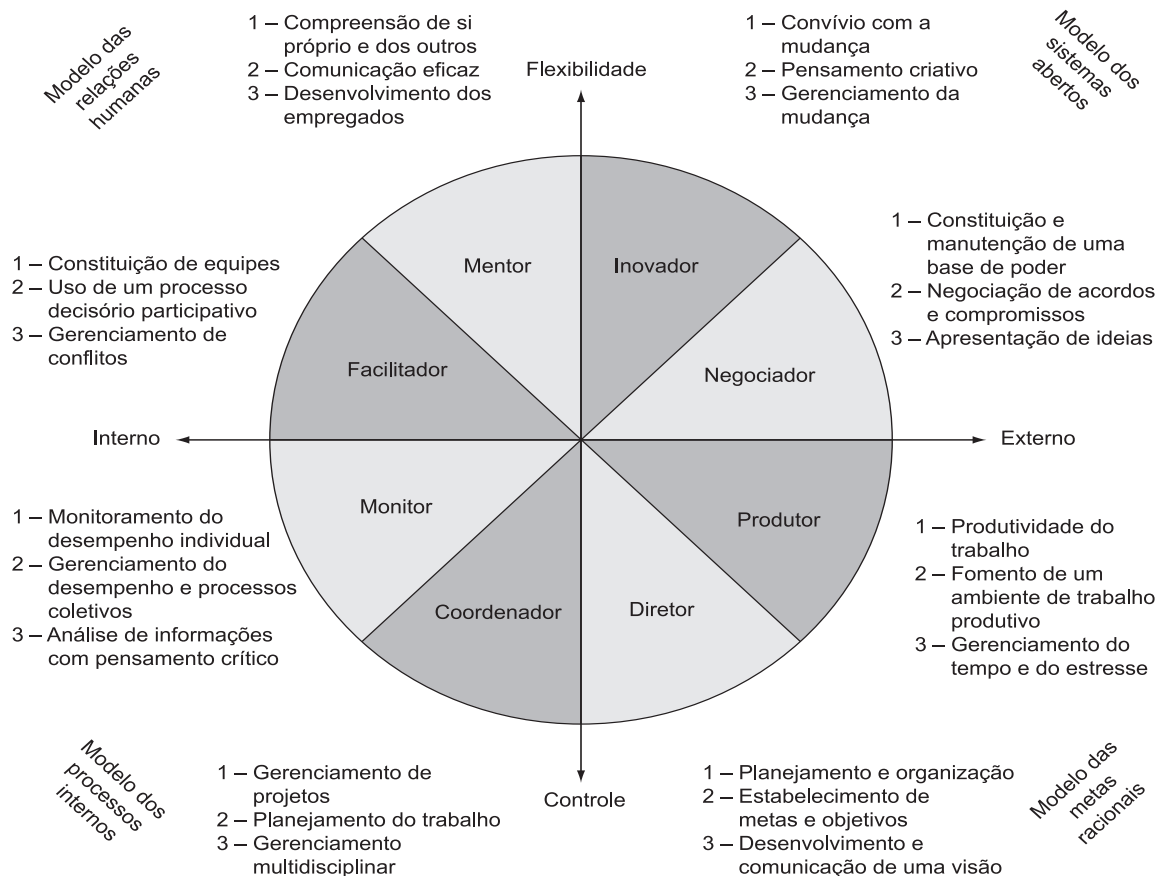
Baseando-se na evolução das escolas administrativas, Quinn et al. (2003) propuseram um modelo de competências gerenciais composto por quatro modelos organizacionais (metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos), tendo cada um deles dois papéis gerenciais associados, quais sejam: papel de diretor e produtor (modelo de metas

racionais), papel de monitor e coordenador (modelo de processos internos), papel de mentor e facilitador (modelo de relações humanas), e papel de negociador e inovador (modelo de sistemas abertos).

De acordo com Freitas (2016), o modelo de competências gerenciais proposto por Quinn (1988) pode ser considerado um modelo relevante e atual, tendo em vista que a revisão de literatura realizada pelo autor identificou elevada quantidade de estudos de competências gerenciais que o utilizaram explicitamente.

A Figura 3 apresenta o modelo integrado de Quinn et al. (2003), destacando três competências gerenciais, que, agrupadas, constituem os oito papéis gerenciais alinhados em quadrantes que variam quanto ao grau de flexibilidade ou controle (eixo vertical) e ao foco interno ou externo (eixo horizontal) (Freitas, 2016). Lopes et al. (2010) destacam a complementaridade de cada papel com os outros papéis que lhe fazem fronteira, bem como o contraste entre papéis opostos. Os autores citam, como exemplo, o papel de facilitador, que é complementar ao papel de monitor e mentor e contrasta com o papel de produtor.

Figura 3: Papéis e competências gerenciais do modelo de Quinn et al. (2003)



Fonte: Lopes et al. (2010, p. 127)

Outro modelo de competências gerenciais identificado na literatura é o modelo elaborado por Yukl (2010), em que as habilidades/características definidas como ideais para um perfil de competências gerenciais são divididas em dois constructos principais: administrar o trabalho e administrar relações. A administração do trabalho é composta por habilidades relacionadas à eficiência do trabalho, como planejamento, definição clara de papéis e objetivos, informação e monitoramento, já a administração de relações inclui habilidades pertinentes às relações entre líderes e subordinados, como apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos (Fleck & Pereira, 2011).

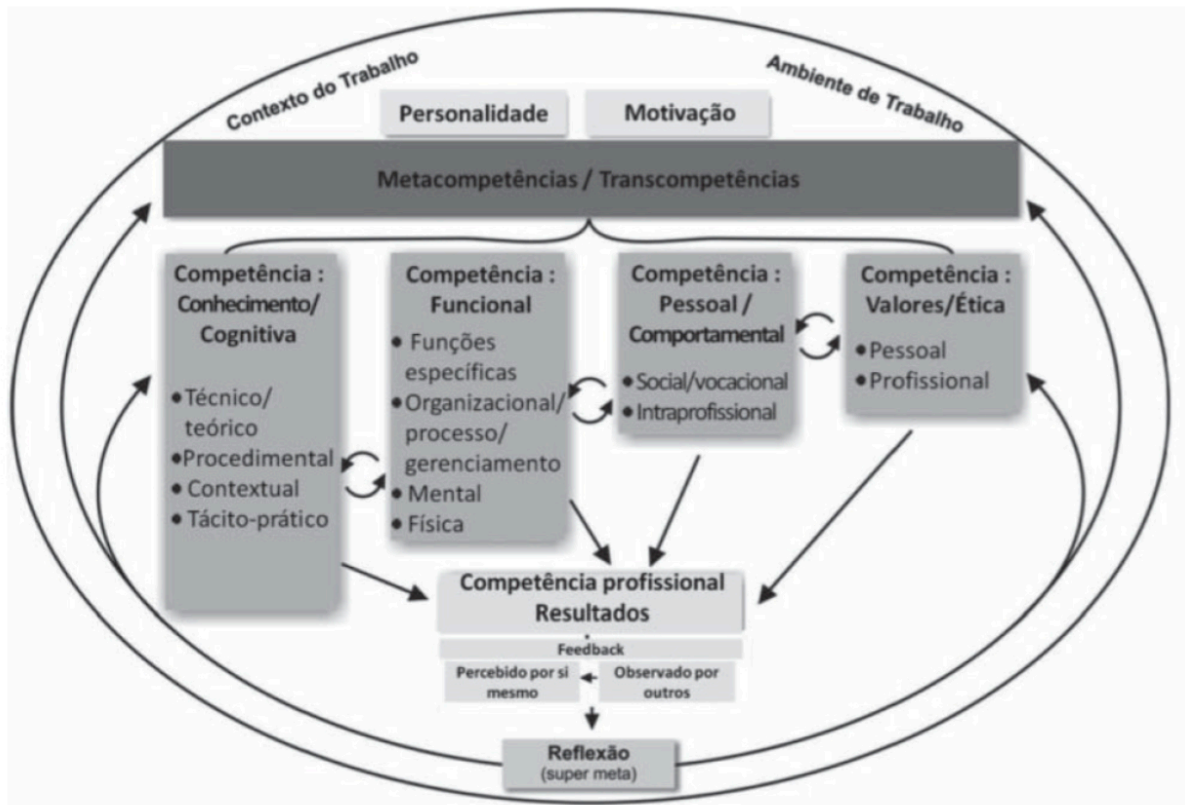
Cripe & Mansfield (2003), por sua vez, utilizaram três categorias para competências gerenciais: competências de relacionamento com pessoas, competências relacionadas com negócios, e competências de autogestão. De acordo com os autores, as pessoas ocupam posição central em um modelo de desenvolvimento que utiliza as competências apenas como parte de um sistema maior de desempenho.

O estudo realizado por Godoy e D'Amélio (2012) tinha como objetivo identificar, descrever e analisar comparativamente as competências gerenciais desenvolvidas por gestores de diferentes formações. Os autores sintetizaram os resultados de seu estudo utilizando como base o modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers, que combina quatro elementos centrais de competências: 1) conhecimento/ cognitiva, 2) funcional, 3) pessoal/comportamental, e 4) valores e ética. Para realizar o alinhamento entre esses quatro elementos centrais, o modelo estabelece a presença de metacompetências (possibilitam aos indivíduos examinar e desenvolver competências que já possuem) e transcompetências (perpassam e integram todas as demais competências, permitindo sua expressão). O modelo proposto pelos autores considera ainda as influências que o contexto e o ambiente de trabalho exercem sobre a expressão das competências profissionais, reforçando a sua necessidade de adequação às situações do trabalho.

Godoy e D'Amélio (2012) sintetizaram os resultados de seu estudo categorizando as capacidades gerenciais identificadas conforme as categorias de competências definidas por Cheetham e Chivers: 1) conhecimento (serviços da unidade, visão sistêmica do negócio, conhecimentos globais acerca da empresa, do negócio e de mercado); 2) competências funcionais (orientação para gestão: cliente, resultados, processos, projetos, tomada de decisão e mudança); 3) competências pessoais/comportamentais (gestão de pessoas, relacionamento com parceiros ou superiores, características pessoais) e 4) competências de valores e ética (pessoais e organizacionais). Segundo os autores, os gerentes pesquisados também fizeram referência ao desenvolvimento de metacompetências e de transcompetências. Desse modo, os

autores também evidenciaram que o modelo de competências profissionais definido por Cheetam e Chivers pode ser considerado propício para estudos de competências gerenciais, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4: Modelo revisado de competência profissional de Cheetam e Chivers



Fonte: Godoy e D'Amélio (2012, p. 625)

O estudo de Ferigotti e Fernandes (2014) traz ainda outra categorização para as competências gerenciais proposta por Morhman e Worley (2009), que as subdivide em: alocar recursos, gerenciar equipe e contribuir para a estratégia. A alocação de recursos está relacionada à função dos gestores na identificação, combinação e aplicação dos recursos organizacionais disponíveis. Já a gestão de equipes refere-se a um papel fundamental de líderes em mobilizar e articular pessoas e equipes. A contribuição à estratégia, por sua vez, diz respeito à contribuição dos gestores para o desenvolvimento do negócio, análise do ambiente e aprimoramento de processos visando o desenvolvimento da organização (Ferigotti & Fernandes, 2014). No estudo os autores apresentaram uma Matriz de Competências Gerenciais (Quadro 7), elaborada com base na revisão de literatura realizada pelos autores, considerando três atribuições de competências gerenciais e a ideia de níveis de complexidade.

Quadro 7 – Matriz de Competências Gerenciais de Ferigotti e Fernandes (2011)

Níveis de complexidade das atividades	Atividades em grupos de projeto		
	Função Alocação de recursos	Função Gestão de equipe	Função Contribuição à estratégia
Nível (4)	Cria e coordena os melhores recursos para desenvolver, produzir, distribuir e suportar os produtos no mercado. Antecipa mudanças tecnológicas. Empreende iniciativas estratégicas: identifica oportunidades e combina recursos.	Coordena grupos de desenvolvimento para projetos de alta complexidade tecnológica (produtos multitecnológicos) e estratégicos para a empresa. Realiza gestão integrada de equipes geograficamente dispersas.	Realiza o <i>redesign</i> do modelo de negócios (processo de realinhamento de ativos). Constrói competências centrais para vantagem distintiva. Realiza <i>upgrade</i> em tecnologias ainda não desenvolvidas. Molda a evolução da indústria, incluindo <i>designs</i> dominantes.
Nível (3)	Acessa um conjunto de recursos específicos para gerenciar ameaças. Coordena esses recursos com níveis de gestão financeira para acelerar a criação de produtos e a realização de processos.	Participa em diferentes números de projetos simultaneamente, interagindo entre e intragrupos funcionais e especializados e projetos de média a alta complexidade tecnológica. Integra e coordena diferentes tipos de especialidades (gestores com mestrado e especialização, com domínio de várias línguas, etc.). Estimula a aprendizagem do time de trabalho.	Desenvolve estratégias tecnológicas com base em conhecimento muito especializado (qualificações em T). Cria rotinas específicas para mudança. Realiza alianças, parcerias e <i>joint-ventures</i> intra e interorganização. Gerencia sistema de propriedade intelectual.
Nível (2)	Acessa um conjunto de recursos específicos para criar e realizar produtos e a produção. Usa e desenvolve tecnologias (<i>softwares</i> para gerenciamento, familiaridade com pesquisas e métodos, interação com o usuário, <i>consumer experience</i> , perspectivas tecnológicas).	Participa em diferentes números de projetos simultaneamente, interagindo entre e intragrupos funcionais e especializados e projetos de baixa a média complexidade tecnológica.	Gerencia problemas de projeto por meio de combinação, recombinação e reconfiguração de recursos existentes. Explora e avalia um conjunto de opções tecnológicas, com base em comparação. Monitora eventos tecnológicos (compara as competências atuais com a necessidade de desenvolver ou adquirir novas).
Nível (1)	Acessa um conjunto de recursos para antecipar-se a problemas operacionais (custos, qualidade, prazos). Usa tecnologias para <i>design</i> (para modelagem e prototipia rápida), produção (ferramentas de simulação e para modelagem) e coordenação do processo de inovação (utilização de tecnologias de coordenação, como ERPs).	Participa em número limitado de projetos com baixa complexidade. Integra e coordena pequenas equipes de operadores, engenheiros e técnicos.	Utiliza rotinas preexistentes para gerenciar atividades em unidades especializadas. Estabelece estratégias para influenciar a outra parte (exercida nas fronteiras inter e intraorganizacionais).

Fonte: Ferigotti e Fernandes (2011, p.81)

Já Cardoso (2009), realizou pesquisa buscando compreender como os gestores de uma empresa multinacional com sede no Brasil percebem suas competências gerenciais nos cenários de estabilidade e mudança organizacional. Para isso foi desenvolvido um questionário com base na literatura analisada pelo autor, que posteriormente foi respondido por 56 gestores. O instrumento desenvolvido foi composto de 46 atributos que se encontravam agrupados em dez competências-chave, quais sejam: liderança; planejamento e organização; persuasão e negociação; criatividade e inovação; trabalho em equipe; autodesenvolvimento e aprendizagem; carreira; tomada de decisão e solução de problemas; personalidade; determinação e motivação.

O aumento das pesquisas em competências gerenciais levou a um conseqüente aumento da quantidade de conceitos apresentados para o constructo, porém, ainda não há, até então, uma definição fixa, seja ela ligada às organizações ou aos indivíduos (Fleck & Pereira, 2011). Diante dessa constatação, Freitas (2016) analisou os elementos constitutivos de diversas definições de competências identificadas na literatura e propôs uma nova definição para o fenômeno:

Competências gerenciais são comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (Freitas, 2016, p. 36).

Assim como há a definição de inúmeros conceitos, também é possível identificar uma grande multiplicidade de categorizações de competências gerenciais e a inexistência de um modelo comum aos estudos realizados.

Entretanto, essa variedade pode ser compreendida considerando-se que diferentes tipos de organizações demandam diferentes perfis gerenciais, visto que as organizações se moldam ao ambiente em que se inserem (Oderich, 2005). Desse modo, a autora chama atenção para a necessidade de se conceber os perfis gerenciais de forma flexível, dinâmica e adaptável, conforme as diferentes realidades organizacionais.

Essa necessidade de adaptação torna-se visível quando comparadas as competências de gestores de organizações públicas e organizações privadas. Apesar da lógica empresarial se mostrar cada vez mais presente na gestão pública, a realidade de objetivos complexos e muitas vezes ambíguos desse setor exigem dos gestores públicos uma lógica de atuação diferenciada (Ésther, 2011). Considerando essa realidade, a sessão seguinte apresentará o conjunto de pesquisas identificadas na literatura sobre competências gerenciais que adotaram o setor público como contexto.

2.3.1. Competências gerenciais no setor público

Diante das novas iniciativas voltadas à modernização do Estado, que se baseiam em pressupostos de gestão para resultados e adoção de instrumentos gerenciais típicos de grandes organizações privadas, surgem diversos questionamentos acerca do perfil gerencial que necessitam melhor compreensão: quais novas problemáticas e desafios deverão ser incluídos no rol de preocupações estratégicas de gestores públicos brasileiros? Quais os novos perfis de competências de liderança e gerenciais passam a ser demandados? Como desenvolver esses novos perfis de competências? (Oliveira, Sant'Anna & Vaz, 2010)

Tendo em vista a importância do papel gerencial nesse processo de modernização, Ésther (2011) destaca a realização de estudos sobre a necessidade de desenvolvimento de competências nos gestores públicos que auxiliem no alcance dos resultados de suas organizações. Para desenvolvimento dessa seção, foram selecionados os estudos publicados em periódicos de qualificação superior na área de estudos organizacionais no Brasil que abordaram o tema de competências gerenciais no contexto do setor público no período de 2010 a 2016. Percebe-se que existe um predomínio das pesquisas empíricas para o conjunto de Universidades Públicas e Bancos Públicos, mais especificamente o Banco do Brasil. Também foi possível identificar uma pesquisa no setor de segurança pública e uma mais abrangente voltada a gestores de dois estados brasileiros.

Oliveira et al. (2010) realizaram pesquisa qualitativa junto a sete gestores estratégicos dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, com objetivo de identificar principais temas e desafios oriundos da noção da *Nova Administração Pública* bem como sua implicação na demanda por novos perfis de liderança no setor e suas formas de desenvolvimento. Como um dos resultados, o estudo identificou competências associadas ao gestor e ao líder do setor público. Entre as competências requeridas aos gestores públicos, destacam-se: conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, objetividade, orientação para resultados, perspectiva global, relacionamento interpessoal e visão sistêmica. Já as competências necessárias ao líder eficaz, são: capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados, legitimidade, bom-senso, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e espírito de corpo. Os autores destacam que a principal diferença identificada entre gestores e líderes parece estar no fato das competências dos líderes estarem mais vinculadas às habilidades e atitudes, enquanto os conhecimentos técnicos figuram, em maior grau, como atributos de competências requeridas aos gestores.

O estudo de Brandão et al. (2010) foi realizado com objetivo de desenvolver uma escala para avaliar competências gerenciais. Os autores utilizaram-se de levantamento documental e entrevistas para identificar as competências relevantes aos gestores de um banco público. As competências identificadas foram posteriormente organizadas em forma de um questionário, respondido por 331 gestores, para identificar em que medida os gestores expressavam as competências no trabalho. Como resultado, foram identificadas 38 competências gerenciais, que foram agrupadas, com base nas perspectivas de desempenho já adotadas pela instituição, em seis categorias: estratégia e operações, resultado econômico, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade. De forma geral, os gestores se auto avaliaram indicando expressar as competências identificadas em todas as suas categorias a exceção da categoria “sociedade”. As competências e suas categorias estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Competências identificadas como relevantes no estudo de Brandão et al. (2010)

Perspectivas de desempenho	Competências Gerenciais
Estratégia e Operações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidas no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela agência. 2. Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades. 3. Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação. 4. Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho, para alcançar as metas. 5. Aproveita as oportunidades que surgem para a agência, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho.
Resultado Econômico	<ol style="list-style-type: none"> 6. Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da agência. 7. Controla despesas administrativas, visando otimizar o resultado financeiro da agência. 8. Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a agência. 9. Racionaliza o uso de recursos (materiais, tecnológicos, financeiros etc) para que a agência possa obter maior lucratividade. 10. Analisa o desempenho de carteiras (de crédito ou de clientes, por exemplo), visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios.
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 11. Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas. 12. Gerencia o relacionamento com clientes, pautando-se no respeito, na cortesia e na ética. 13. Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade. 14. Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para o Banco e para a clientela. 15. Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades. 16. Identifica clientes em potencial, afim de ampliar a base de clientes da agência. 17. Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.

Comportamento Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 18. Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados do Banco. 19. Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles. 20. Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles. 21. Gerencia conflitos no trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre funcionários. 22. Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e preferências de cada um. 23. Promove o desenvolvimento profissional dos integrantes de sua equipe, oferecendo a eles oportunidades de capacitação. 24. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia. 25. Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe.
Processos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 26. Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho. 27. Localiza rapidamente as informações de que necessita para o trabalho, consultando bases de dados, sistemas de informação e aplicativos do Banco. 28. Propõe soluções criativas para resolver problemas nos processos de trabalho. 29. Acompanha a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos. 30. Aprimora continuamente processos de trabalho, para otimizar a utilização dos recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo). 31. Organiza suas atividades e tarefas diárias para realizá-las no prazo previsto. 32. Implementa ações adequadas para reduzir o risco de atividades sob sua responsabilidade.
Sociedade	<ol style="list-style-type: none"> 33. Toma decisões levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive. 34. Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais. 35. Estimula a realização de trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vive. 36. Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com princípios de RSA do Banco. 37. Ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que possuem maior responsabilidade socioambiental. 38. Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na agência.

Fonte: Adaptado de Brandão et al. (2010, p.175).

A pesquisa realizada por Ésther (2011) objetivou analisar as competências gerenciais atribuídas aos reitores de Universidades Federais, a fim de gerar maior compreensão da ação desses gestores e dos desafios que são colocados a eles. Foram entrevistados reitores, vice-reitores e pró-reitores de oito Universidades Federais para identificar as competências desejadas, e posteriormente os resultados foram comparados com as competências definidas por Amaral (2006) para o gestor público em geral. As competências gerenciais identificadas no estudo foram: liderança política (representação); flexibilidade; diálogo (comunicação); trabalhar em equipes; conhecimento da instituição; habilidade política (negociação); liderança

acadêmica; competência acadêmica; captação de oportunidades; liderança gerencial; visão de futuro; discernimento entre prioridades e rotinas; firmeza de propósitos; lidar com conflitos; saber decidir; cooperação; habilidade política (articulação); tolerância; ética; ousadia; paciência; ponderação e confiabilidade.

Dos resultados encontrados por Ésther (2011), destaca-se que a única unanimidade de competências apontadas pelos gestores está relacionada à capacidade política, sendo também este o aspecto que diferencia as competências dos reitores de universidades dos demais gestores públicos. O autor destaca ainda que não houve nenhum tipo de preparação para que os gestores das universidades assumissem os cargos, sendo a capacidade política adquirida ao longo de sua trajetória e experiência profissional, condição aparentemente suficiente para indicação ao cargo e exercício das funções.

Também com enfoque em universidades públicas, Fleck e Pereira (2011) realizaram estudo com objetivo de verificar o perfil de competências gerenciais dos coordenadores de Programas de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul. Os autores utilizaram-se do modelo teórico de competências gerenciais desenvolvido por Gary Yukl (2010) que divide as habilidades/características do perfil de competências gerenciais em dois constructos: **administrar o trabalho** (planejar, resolução de problemas, esclarecer papéis e objetivos, informação, monitorar informações) e **administrar relações** (apoio, desenvolvimento, reconhecimento, recompensar, administrar conflitos). A base teórica de Yukl subsidiou o desenvolvimento de um questionário, cujas variáveis estão apresentadas no Quadro 9, que foi respondido por 161 coordenadores de cursos. Após análises, os autores concluíram que existe diferenças de competências quanto à área de conhecimento dos coordenadores, enquanto as áreas mais racionais e “científicas” estão mais relacionadas com constructos de administrar o trabalho, as áreas com características mais subjetivas aproximam-se mais do constructo de administrar relações. Quanto ao perfil geral dos coordenadores, identificou-se um maior direcionamento à administração de tarefas, demonstrando preocupação dos mesmos com o resultado a ser atingido.

Quadro 9 – Sistematização das variáveis para competências gerenciais de Fleck e Pereira (2011)

Variáveis		Itens correspondentes no questionário	O que busca identificar
Planejar	1	Costumo manter a agenda atualizada e sempre comigo	Que formas de planejamento a organização utiliza
	2	Mínhas atividades costumam ser previamente organizadas	
	3	Cada estudo novo deve contar com orçamentos completos	
	4	Procuo dividir as responsabilidades entre os envolvidos nos estudos	

	5	Cada estudo tem um cronograma específico e os prazos devem ser cumpridos	
Solucionar problemas	6	Problemas do curso são resolvidos conforme aparecem	Como busca ou resolve os problemas que surgem
	7	Experiências anteriores permitem uma resolução mais rápida e eficiente dos problemas e rotinas	
	8	A atenção constante ao que acontece no curso permite prevenir conflitos	
	9	Os problemas do curso devem ser resolvidos em conjunto e não apenas pela coordenação	
	10	Assumo a responsabilidade de resolver tudo, para garantir a realização	
Esclarecer papéis e objetivos	11	Cada pessoa tem seu papel bem definido dentro do curso	Como mantém os funcionários atentos e informados sobre suas funções
	12	Os trabalhos são direcionados para a realização dos objetivos do curso	
	13	Quando novos estudos são definidos cada passo de ação é bem detalhado a todos os envolvidos	
	14	Nas definições de cronograma para semestre/ano as atividades/tarefas são definidas de acordo com as prioridades e objetivos do curso	
	15	Procuo ter certeza do conhecimento e compreensão de todos em relação aos trabalhos a serem desenvolvidos	
Informar	16	São utilizadas diferentes formas para manter as pessoas bem informadas sobre o curso	Como proporciona a circulação da informação dentro da organização
	17	Manter as informações corretas circulando é uma preocupação constante	
	18	Em momentos de crise procura-se informar a real situação e o que vem sendo feito para melhorá-la.	
	19	As informações de menor relevância são repassadas por meios de menor circulação para não sobrecarregar	
	20	O feedback é muito importante para garantir que as informações são recebidas de forma correta	
Monitorar operações	21	Os estudos são utilizados também para verificar a realização das tarefas de acordo com o planejado	Como gerencia o trabalho dos funcionários
	22	Procuo acompanhar pessoalmente tudo o que é desenvolvido no curso	
	23	Reuniões de avaliação dos trabalhos são realizadas periodicamente	
	24	Atividades informais também permitem manter atualizadas as informações dos trabalhos entre os grupos	
	25	Para medir os progressos, relatórios são organizados, o que permite comparação de um período a outro	
Apoiar	26	Novas ideias são sempre bem-vindas	Como incentiva e motiva
	27	Procuo dar atenção a todos que buscam orientação e debater as atividades	
	28	Os alunos e professores sempre são encorajados a novos estudos	
	29	Há uma preocupação com o bem-estar de todos do curso	

	30	Como coordenador considero fundamental apoiar os estudos dos alunos e professores	
Desenvolver	31	Procuo acompanhar atentamente o desempenho de todos os alunos	Como proporciona oportunidades de crescimento
	32	Busco proporcionar cursos/estudos com novos temas ao curso	
	33	Além de destacar os pontos fortes é importante dar auxílio ao desenvolvimento dos pontos fracos dos acadêmicos	
	34	Todos são incentivados a trabalhar com dedicação máxima aos seus estudos	
	35	Há preocupação em adequar os interesses dos alunos com os objetivos do curso	
Reconhecer	36	As melhoras de desempenho devem ser constantemente elogiadas	Como elogia e destaca o bom trabalho realizado
	37	Quando há esforço este deve ser reconhecido, não importando o resultado final	
	38	Os trabalhos dos grupos de pesquisa merecem reconhecimento a todo grupo e não apenas a algumas pessoas	
	39	Não são somente boas notas que indicam bom desempenho	
	40	Novas propostas devem ser reconhecidas simplesmente pela iniciativa	
Recompensar	41	Busco sempre encontrar formas de recompensar os esforços	Outras formas de reconhecer o bom trabalho além de elogios
	42	O constante crescimento do curso gera novas alternativas de recompensa	
	43	Toda demonstração de aprovação de um trabalho deve ser considerada e não apenas recompensa financeira	
	44	Como não possuo recursos disponíveis, não tenho como recompensar	
	45	Encontros periódicos, para confraternização, são feitos como forma de homenagear aqueles que vem se destacando	
Administrar conflitos	46	A conversa é a melhor forma de resolver os conflitos	Como procura manter um relacionamento harmonioso entre os funcionários
	47	Não posso fazer nada se houver um conflito pessoal entre os membros do grupo	
	48	Procuramos manter políticas de apoio entre os grupos para evitar diferenças	
	49	Todos devem ser tratados de forma igual independente da situação/função	
	50	Busco observar atentamente o que acontece para antecipar situações conflituosas	

Fonte: Adaptado de Fleck (2008).

O estudo de Bundchen et al. (2011) objetivou identificar as competências requeridas para atuação de gestores do Banco do Brasil, analisando sua importância e as formas como são encorajadas e desenvolvidas pela Instituição. Como resultado da etapa qualitativa, após realização de grupo focal e validações semânticas, foram identificadas 27 competências gerenciais que foram categorizadas, de acordo com a classificação de Fleury e Fleury (2001a),

em três perspectivas: competências sociais, competências técnicas e competências de negócio. As competências apresentadas como resultado da pesquisa e suas categorias são apresentadas no Quadro 10. As competências identificadas foram utilizadas como base para elaboração de questionário que foi respondido por 248 gerentes, com objetivo de atender a segunda etapa da pesquisa de natureza quantitativa. Como resultados, ficou demonstrado que os gestores percebem o grau de encorajamento de competências pela instituição como inferior à sua importância, e que as competências sociais são predominantes às técnico-profissionais e de negócios, tanto em grau de importância quanto de encorajamento.

Quadro 10 – Competências gerenciais para a atuação dos gerentes de agência

Indicadores de Competências em três perspectivas distintas	
Competências Sociais	1- Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados; 2- Investir no fortalecimento da equipe; 3- Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos; 4- Adaptar a linguagem à situação e ao ouvinte; 5- Ouvir os interlocutores com atenção; 6- Manter as pessoas informadas sobre planos e processos; 7- Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo; 8- Apresentar-se positivamente (estado de espírito); 9- Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas.
Competências Técnico-profissionais	10- Utilizar técnicas de planejamento estratégico; 11- Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços; 12- Conhecer técnicas de negociação; 13- Gerenciar conflitos; 14- Fazer escolhas a partir de recursos escassos; 15- Delegar atividades de trabalho; 16- Conhecer os produtos e serviços do Banco do Brasil; 17- Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais; 18- Utilizar método para conduzir reuniões de trabalho.
Competência de Negócios	19- Compreender como a Agência interage com os clientes; 20- Manter-se atento às oportunidades negociais; 21- Focalizar a atenção nos resultados financeiros; 22- Desenvolver uma rede de informações estratégicas; 23- Procurar informações em várias fontes; 24- Orientar as ações pelas necessidades dos clientes; 25- Estabelecer parcerias com os clientes; 26- Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade); 27- Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade e os clientes.

Fonte: Bundchen et al. (2011, p.408).

Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) também realizaram pesquisa com gestores do Banco do Brasil com objetivo de verificar empiricamente a existência de relações preditivas entre competências gerenciais, a percepção de suporte organizacional, o número de horas de treinamento e o desempenho das agências. Valendo-se das medidas de desempenho baseadas em premissas do *Balanced Scorecard* (BSC), da escala de competências gerenciais desenvolvidas por Brandão et al. (2010), e outras medidas para as demais variáveis, foi aplicado questionário em uma amostra de 186 gerentes de agência e 77 superintendentes regionais. Os autores concluíram que as competências relativas à gestão estratégica e à gestão financeira revelaram-se preditoras de diferentes dimensões do desempenho das agências. Já outras competências (gestão de processos e gestão socioambiental), o número de horas dedicadas a treinamentos e a percepção dos gestores acerca das práticas de gestão de desempenho da empresa (uma dimensão do suporte organizacional) apresentaram efeitos menos abrangentes.

Gloria Junior et al. (2014), por sua vez, realizaram pesquisa com objetivo de descrever as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal federal no exercício da função de chefe da unidade de perícia da Polícia Federal, seguindo a teoria de competências e habilidades. Por meio da aplicação de questionários, a pesquisa revelou que existem dois grupos de gerações distintas de gestores, um grupo mais jovem e com menor tempo de experiência e outro grupo com mais tempo de atuação em perícia e em gestão. Com isso, os autores concluem que as lacunas de competências e as necessidades de capacitação manifestam-se distintas para os dois grupos. Observou-se a existência massiva de competências comportamentais e relacionais, quais sejam: capacidade de trabalhar sob pressão, dinamismo, iniciativa, liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, integridade e cultura de qualidade.

Já Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), realizaram entrevistas e técnicas de análise de conteúdo para analisar como ocorre a interação entre o papel de professor-gestor e as competências gerenciais. Partindo-se do pressuposto que os professores universitários assumem diversos papéis sociais (gestor, pesquisador, docente, entre outros), os resultados da pesquisa demonstraram que os professores-gestores associam competência a uma família de tarefas ou de situações e que consideram necessárias competências específicas para os que atuam em cargos gerenciais, porém, os autores não apresentaram nenhuma categorização ou conjunto de competências como resultado de seu estudo.

Da análise, percebe-se que a maioria das pesquisas foi destinada à identificação das competências gerenciais necessárias a cada contexto, sendo poucos os estudos que se

propuseram a verificar a relação do constructo com outras variáveis. Importante ressaltar ainda que, assim como nos estudos de competências gerenciais realizados no setor privado, também há no setor público uma grande variedade de classificações de competências gerenciais adotadas pelos autores. Fato que corrobora com os achados de Fleck e Pereira (2011), de que o aumento das pesquisas em competências gerenciais levou a um consequente aumento na quantidade de conceitos apresentados para o constructo.

Pela apreciação dos resultados dos estudos, também é possível identificar que grande parte das competências apontadas como necessárias aos gestores públicos são igualmente demandadas no setor privado. Aspectos como visão holística, planejamento, orientação estratégica, gestão de equipes, comunicação, gestão de conflitos, entre outros, são percebidos como comuns a quase totalidade das descrições de competências gerenciais apresentadas, independente de seu contexto. No entanto, corroborando com os apontamentos de Ésther (2011), ainda é possível identificar um pequeno conjunto de competências que se mostra mais alinhado à realidade pública: a “habilidade política” que inclui a percepção dos atores e interdependências existentes no funcionamento da máquina pública; o “conhecimento jurídico” que inclui não apenas o conhecimento teórico, mas também a aderência do gestor e de sua equipe às legislações, normativos e procedimentos estabelecidos para o exercício de sua função; e a “racionalização de recursos escassos” que pode demonstrar uma menor disponibilidade de recursos no setor ou mesmo uma maior dificuldade de gestão desses recursos devido a burocracias de processos internos ou restrições orçamentárias. De forma similar, aspectos como “autodesenvolvimento”, “gestão da carreira” e aspectos voltados à preocupação com a própria empregabilidade apresentam-se mais condizentes à realidade de gestores de organizações privadas.

2.3.2. Proposta de classificação e conjunto de competências gerenciais

Tomando por base a revisão de literatura sobre competências gerenciais e considerando ainda a diversidade de modelos, categorizações e conjunto de competências gerenciais apresentados pelos autores, foi realizada análise a fim de identificar possíveis similaridades e divergências entre os resultados das pesquisas. Para tanto, foram analisadas tanto as pesquisas teóricas quanto as empíricas, e considerados ambos os contextos público ou privado.

Inicialmente, foi realizada a análise das definições constitutivas e/ou operacionais das caracterizações apresentadas pelos principais modelos de competências gerenciais

identificados na revisão de literatura: Fleury e Fleury, 2001a; Katz, 1955; Morhman & Worley, 2009; Brandão et al., 2010. Dessa análise, foi possível identificar que todos os modelos possuíam duas categorias comuns: 1) categoria relacionada às competências de negócio ou conceituais, que abrangem a capacidade de gestão estratégica, compreensão e desenvolvimento do negócio, sua interação com o mercado, diferentes *stakeholders* e contextos ambientais, e 2) categoria relacionada às competências sociais, humanas, que englobam o desenvolvimento de equipes, a mobilização e articulação de pessoas, liderança e outros aspectos que reforçam a relação existente entre as organizações e seus colaboradores. Outro aspecto relevante foi observado com relação à categorização de fatores como "clientes" e "processos internos" que apesar de serem apontados por todos os autores, não apresentaram homogeneidade de classificações, ora sendo apresentados como competências relacionadas à estratégia, ora como habilidades técnicas.

Em seguida, todos os modelos, classificações ou conjunto de competências gerenciais presentes nos estudos foram relacionados em planilha eletrônica, que catalogou, em diferentes colunas, as seguintes informações: categoria de competências gerenciais, descrição das competências gerenciais, autoria e identificação de contexto de pesquisa (público ou privado). A organização das linhas da planilha baseou-se em cada descrição de competência presente nos resultados da pesquisa, desse modo as informações de categoria, autoria e contexto puderam ser replicadas para diferentes descrições de competências que viessem a pertencer à mesma categoria, por exemplo.

Posteriormente, as linhas da planilha foram classificadas por cores considerando as duas categorias comuns aos principais modelos de competências gerenciais: competências de gestão estratégica ou de negócios, e competências de gestão de equipes ou sociais. As demais competências, que não se encaixavam nas duas categorias anteriores, foram agregadas em um terceiro bloco.

Por fim, as descrições ou atributos de competências, de cada um dos três blocos, foram reorganizadas por proximidade temática, e tiveram suas redações avaliadas e reformuladas a medida da necessidade. O novo conjunto de competências gerenciais resultante da análise da literatura passou a ser composto por 61 descrições de competências que foram subdivididas em seis categorias: clientes, gestão estratégica, sociedade, gestão interna, gestão de equipes e autodesenvolvimento. O conjunto das competências gerenciais, suas categorias e a base teórica relacionada são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Relação de competências gerenciais conforme revisão de literatura

Relação de competências gerenciais conforme revisão de literatura			
Categorias		Competências Gerenciais	Autores
Clientes	1	Presta atendimento de excelência ao cliente procurando satisfazer as expectativas	Brandão et al. (2010), Bundchen et al. (2011), Fleury e Fleury (2001a), Godoy e D'Amelio (2012)
	2	Orienta as ações pelas necessidades dos clientes;	
	3	Gerencia o relacionamento com clientes com base no respeito, cortesia e ética	
	4	Comunica-se com o cliente com linguagem clara, objetiva e acessível	
Gestão estratégia	5	Estabelece visão de futuro e orienta as ações para o resultado	Bundchen et al. (2011), Fleury e Fleury (2001a), Brandão et al. (2010), Ésther (2011), Amaral (2006), Oliveira et al. (2010), Galazzi (2009), Katz (1955), Quinn et al. (2003), Cardoso (2009), Yulk (2010), Godoy e D'Amelio (2012)
	6	Formula cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização	
	7	Formula planos, estabelecendo objetivos, metas, atribuições, prazos e prioridade	
	8	Monitora indicadores para alcançar as metas	
	9	Traça estratégias para atingir resultados a longo prazo	
	10	Atua como importante agente das mudanças propostas pela organização	
	11	Adapta-se rapidamente às situações de mudança	
	12	Identifica previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização	
	13	Identifica opções estratégicas compatíveis com a realidade organizacional	
	14	Possui visão holística da organização	
	15	Reconhece o papel das diferentes unidades organizacionais, bem como suas interdependências	
	16	Tem domínio sobre o <i>portfolio</i> de produtos e serviços prestados pela organização	
	17	Compreende a relação e interdependência da organização com outras esferas do poder público	
	18	Representa a organização ou área junto a parceiros e outros públicos da organização, demonstrando segurança.	
	19	Avalia a situação organizacional sob diferentes ângulos e perspectivas	
Sociedade	20	Toma decisões levando em conta os possíveis impactos sobre o meio ambiente e comunidade	Brandão et al. (2010), Oliveira et al. (2010), Ésther (2011), Gloria Junior et al. (2014), Godoy e D'Amélio (2012)
	21	Promove o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização	
	22	Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais	
	23	Estimula os integrantes da equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade social e ambiental da organização	
	24	Pauta suas ações em condutas éticas sendo exemplo para a equipe e demais colaboradores	
Gestão interna	25	Acompanha a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos	Morhman e Worley (2009), Bundchen et al. (2011), Fleury e Fleury
	26	Monitora a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho	

	27	Localiza rapidamente as informações que necessita por meio de base de dados e sistemas da organização	(2001a), Brandão et al. (2010), Katz (1955), Quinn et al. (2003), Ésther (2011), Gloria Junior et al. (2014), Yulk (2010) Godoy e D'Amelio (2012)
	28	Organiza as atividades e tarefas discernindo entre prioridades e rotinas	
	29	Aprimora continuamente os processos de trabalho, para otimizar a utilização de recursos disponíveis	
	30	Gerencia projetos sob a responsabilidade da equipe monitorando escopo, prazos e recursos	
	31	Controla despesas administrativas	
	32	Identifica, combina e aplica recursos organizacionais disponíveis (materiais, tecnológicos, financeiros, etc.), a fim de garantir a continuidade das ações	
Gestão de equipes	33	Mobiliza e articula esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns	Morhman e Worley (2009), Katz (1955), Bundchen et al. (2011), Fleury e Fleury (2001a), Brandão et al. (2010), Ésther (2011), Amaral (2006), Cardoso (2009), Oliveira et al. (2010), Gloria Junior et al. (2014), Quinn et al. (2003), Galazzi (2009), Godoy e D'Amélio (2012)
	34	Estimula o comprometimento das pessoas e equipes com os objetivos da organização	
	35	Colabora com colegas de trabalho a fim de concretizar objetivos da organização	
	36	Mantem um bom relacionamento interpessoal com colegas e clientes prezando por um clima de harmonia	
	37	Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida de sua equipe	
	38	Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe	
	39	Delega atividades, tornando claro para a equipe os papéis e objetivos a serem atingidos	
	40	Orienta a atuação da equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho	
	41	Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe, de acordo com as capacidades de cada um	
	42	Transmite a missão e os objetivos da organização com clareza a seus subordinados	
	43	Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valoriza a contribuição oferecida por eles	
	44	Toma decisões baseando-se nas competências e limitações da área/função	
	45	Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários	
	46	Promove o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação	
		47	
	48	Pratica a comunicação aberta e transparente, mantendo as pessoas informadas sobre planos e processos organizacionais	
	49	Comunica-se de modo a gerar entusiasmo	
	50	Ouve os interlocutores com atenção	
	51	Transmite <i>feedbacks</i> à equipe continuamente	
Autodesenvolvimento	52	Possui um alto grau de dinamismo e motivação pessoal	Katz (1955), Bundchen et al. (2011), Fleury e Fleury (2001a), Brandão et al. (2010), Ésther (2011), Amaral (2006), Cardoso (2009),
	53	Identifica oportunidades de autodesenvolvimento e cria diferenciação profissional	
	54	Pratica a reflexão sobre a própria performance e atuação, e busca aprender a aprender	
	55	Busca ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não limitando-se apenas a sua função	
	56	É inovador ao apresentar ideias não convencionais, pensando	

		“fora da caixa”	Oliveira et al. (2010), Gloria Junior et al. (2014), Quinn et al. (2003), Galazzi (2009)
57	Mantem o otimismo e busca alternativas para tentar novamente quando as coisas não dão certo		
58	Demonstra iniciativa, agindo como pioneiro na busca de resultados para a organização		
59	Demonstra equilíbrio para gerenciar situações de estresse no trabalho		
60	É comprometido com a prestação de serviços públicos		
61	É eficaz nas negociações, conseguindo apoio às suas ideias a fim de estabelecer acordos e compromissos		

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 11, verifica-se que as categorias com maior representatividade são justamente aquelas comuns aos principais modelos analisados, sendo “Gestão estratégica” com 15 descrições de competências gerenciais e “Gestão de equipes” com 19 descrições de competências, corroborando as categorizações propostas por Fleury e Fleury (2001a), Katz (1955), Morman e Worley (2009) e Brandão et al. (2010).

Também se optou por categorizar de forma destacada as competências diretamente relacionadas a clientes e processos internos, este último, englobando aspectos de gestão financeira, foi denominado “gestão interna”. Nesse sentido, chama a atenção a classificação proposta por Brandão et al. (2010), que também apresentou os fatores de clientes e processos internos de forma destacada das demais categorias, denotando sua importância.

A categoria sociedade também foi evidenciada, trazendo elementos que relacionam a atividade da organização e o comportamento de seus gestores frente a aspectos sociais, ambientais e éticos. Esta importância pode ser legitimada pelos estudos de competências de Cheetam e Chivers (1996) que também consideram aspectos de valores e ética como uma das categorias de competências individuais. Cabe destacar, ainda, a importância que o aspecto sociedade representa para o contexto das organizações públicas, visto que é este o campo que se propõe a investigar.

Por fim, também foram enfatizados em categoria distinta as competências ligadas às características pessoais dos gestores, denominada de “autodesenvolvimento”, que engloba aspectos da relação dos gestores consigo mesmo, sua capacidade de motivação pessoal, inovação e iniciativa. Sua importância é corroborada pela categorização proposta por Cripe e Mansfield (2003) que também relacionam as competências de autogestão como uma categoria de competências gerenciais. Estas descrições de competências foram frequentemente apontadas na literatura pesquisada, e podem ser consideradas alicerces para o desenvolvimento das demais competências gerenciais (Bitencourt, 2005).

Assim como a pesquisa de Brandão et al. (2010), a definição das categorias propostas tomou como base as perspectivas estratégicas, nesse caso, mais especificamente aquelas definidas por Kaplan e Norton (2004) para organizações do setor público ou entidades sem fins lucrativos (perspectiva fiduciária, perspectiva do cliente, perspectiva interna e perspectiva de aprendizado e crescimento). Destaca-se, ainda, a importância da categoria de competências ligadas à estratégia e desenvolvimento do negócio, uma vez que o planejamento organizacional é apontado por Kaplan e Norton (1997) como elemento integrador de todas as perspectivas estratégicas. Os aspectos de gestão estratégica que guardam relação com as competências gerenciais identificadas serão apresentados na sessão seguinte.

2.4. Gestão estratégica

O levantamento bibliográfico realizado por Estrada e Almeida (2007) demonstra que as técnicas de planejamento sofreram considerável evolução no decorrer das décadas, partindo de um momento inicial em que se utilizava o planejamento orçamentário até o momento mais atual de definição da chamada gestão estratégica, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Evolução dos modelos de planejamento

	Planejamento Orçamentário	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento Anual • Quantitativo • Curto Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolação do Orçamento • Projeção de tendências • Longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Define a direção da empresa • Análise de mudanças ambientais externas • Análise dos recursos internos • Qualitativo • Longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões administrativas seguem a estratégia • Foco na análise e na implementação • Longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento sistêmico • Integração entre planejamento e controle • Gestão da mudança • Aprendizagem organizacional • Busca da eficiência e da eficácia organizacional
Deficiências	Não se compromete com previsões de longo prazo	Não faz previsão de alterações ambientais	Deficiência na implementação	Não desenvolve uma abordagem sistêmica	Falta de integração mais apurada com os modelos de mudança organizacional

Fonte: Estrada e Almeida (2007, p.153).

O planejamento estratégico, utilizado a partir da década de 1970 e já considerado uma evolução das ciências da administração, pode ser considerado uma técnica administrativa que busca ordenar ideias e ações de forma a esclarecer o caminho a ser seguido (estratégia) para se alcançar a visão de futuro de uma organização (Estrada & Almeida, 2007). Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como

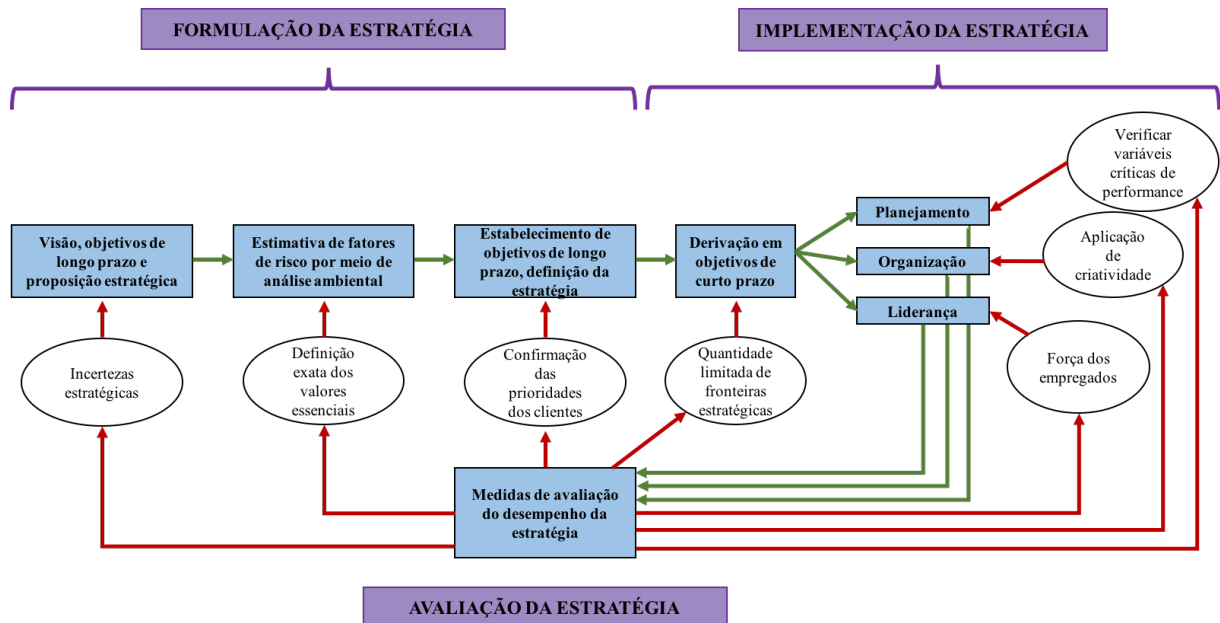
um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão (Estrada & Almeida, 2007, p. 151).

Estrada e Almeida (2007) destacam a existência de diversos modelos para elaboração e implementação do planejamento estratégico, que evoluíram ao longo dos anos e apresentam aspectos complementares para atender as particularidades de diferentes problemas administrativos. Porém, apesar desta visível evolução, muitas críticas e questionamentos são levantados acerca do planejamento estratégico, muitas vezes percebido como prescritivo, estático e não condizente com a realidade das organizações (Rossetto & Rossetto, 1998). Além dessas, outras críticas relacionadas ao planejamento estratégico foram identificadas e sintetizadas por Estrada e Almeida (2007): excesso de rigidez que restringe as organizações em metas e prazos determinados; existência de planos formais que limitam a flexibilidade necessária para aproveitar mudanças imprevisíveis que podem se transformar em oportunidades; excesso de confiança de empresas bem-sucedidas estrategicamente que podem levá-las a um isolamento e posterior fracasso; e negligência de requisitos culturais e organizacionais.

O processo de gestão estratégica, por sua vez, é composto por um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a organização alcance a competitividade e tenha retornos superiores às médias do mercado (Zahradnickova & Vacik, 2011). Segundo esses autores, para que a estratégica alcance os objetivos pretendidos é essencial que se utilize ferramentas que permitam a correção de rumo estratégico ao longo de todas as etapas do processo. Isso porque a realidade contemporânea exige maior capacidade de gestão de risco e maior flexibilidade das empresas em ajustar suas estratégias diante de cenários de crise.

De acordo com Zahradnickova e Vacik (2011), existe uma metodologia padrão para se alcançar a estratégia empresarial, que é composta pelas etapas de formulação, implementação e avaliação estratégica, conforme modelo apresentado na Figura 5.

Figura 5: Modelo de gestão estratégica de Zahradnickova e Vacik (2011)



Fonte: Adaptado de Zahradnickova & Vacik (2011, p. 1383)

De acordo com o modelo, a etapa de **formulação** consiste em definir a visão, confirmar objetivos estratégicos, analisar o ambiente e construir o tratamento de risco no sistema de gestão estratégica. Já a **implementação** estratégica significa mobilizar gestores e empregados para transformar a estratégia formulada em ação, e requer disciplina pessoal, compromisso e motivação. A **avaliação** estratégica, por sua vez, é composta pelo conjunto de ferramentas utilizadas para mensurar se a estratégia declarada foi concluída com êxito, e geralmente inclui três atividades fundamentais: revisão de fatores de risco internos e externos que impactam na estratégia; mensuração de desempenho e tomada de ações corretivas (Zahradnickova & Vacik, 2011).

Com uma visão similar, Estrada e Almeida (2007) também apontam a necessidade de monitoramento constante da gestão estratégica, principalmente nas etapas relacionadas à sua implementação. Segundo os autores, estudos indicam a existência de dificuldades de implementação como importante causa de insucesso do planejamento estratégico, porém, essas dificuldades podem ser minimizadas pela utilização de métodos de gestão da mudança que orientem a implementação de técnicas administrativas. Os autores definem o sucesso da gestão estratégica como a capacidade de evoluir do conceito de planejamento estratégico para a implementação do plano, fato que exige o comprometimento e a identificação das pessoas com o processo de mudança organizacional.

Nesse sentido, Estrada e Almeida (2007) também propõem o desenvolvimento de um Modelo de Gestão Estratégica, associando-o a um processo de mudança organizacional, que seja capaz de tornar eficiente e eficaz a gestão das organizações. O modelo proposto pelos autores é composto por quatro etapas, sendo a primeira uma etapa pré-operacional denominada avaliação ou diagnóstico, e as demais etapas operacionais denominadas formulação, implementação e aprendizagem. Segundo os autores, as quatro etapas do modelo se relacionam e interagem de duas maneiras: por meio da condução do processo de mudança e pelo monitoramento e retroalimentação de cada uma de suas fases. O Modelo desenvolvido pelos autores é apresentado na Figura 6.

Figura 6: Modelo de Gestão Estratégica de Estrada e Almeida (2007)



Fonte: Estrada e Almeida (2007, p. 157)

Estrada e Almeida (2007) apresentam a fase de **avaliação** como um dos diferenciais de seu modelo. Essa fase, também denominada pré-operacional, pressupõe que antes da elaboração do plano estratégico deve haver um diagnóstico organizacional que inclua a análise de aspectos qualitativos e quantitativos de sua cultura e relações de poder, bem como aspectos de lucratividade, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas, que

possam embasar a definição da visão de futuro almejada. A etapa de **formulação**, por sua vez, engloba a definição da visão de futuro, a avaliação dos ambientes interno e externo e a identificação de questões estratégicas que definirão os cursos de ação apropriados para alcance dos objetivos organizacionais. Durante a fase de **implementação**, realiza-se o controle das questões estratégicas por meio da definição de planos de ação, planos orçamentários e indicadores de desempenho que orientam a adequação das ações diante da visão ou a necessidade de correção de rumo. Já na última fase, denominada **aprendizado**, faz-se o acompanhamento dos aspectos organizacionais e comportamentais a fim de captar e direcionar os resultados da mudança organizacional e retroalimentar as etapas anteriores, de forma a garantir o constante aperfeiçoamento das estratégias que estão sendo implementadas (Estrada & Almeida, 2007).

De maneira geral, os modelos de gestão estratégica propostos por Zahradnickova e Vacik (2011) e por Estrada e Almeida (2007) apresentam significativas semelhanças, principalmente se considerada a fase operacional em si, que é composta por três etapas em ambos os modelos. Desse modo, baseando-se na análise dos dois modelos, é possível apresentar um conjunto de descrições que caracterizam cada uma das etapas de operacionalização da gestão estratégica, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Caracterização dos estágios da Gestão Estratégica conforme revisão de literatura

Caracterização dos estágios da Gestão Estratégica conforme revisão de literatura		
Étapas	Descrições	Autores
Formulação	Possui uma visão de futuro formalizada e divulgada.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)
	Analisa seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (potencialidades e limitações) para identificar aspectos que possam interferir no alcance de sua visão de futuro.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)
	Define claramente os objetivos estratégicos necessários para alcançar a visão de futuro estabelecida.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)
Implementação	Possui planos de ação alinhados a cada objetivo estratégico.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)
	Detalha os planos de ação, estabelecendo as atividades a serem desenvolvidas, os prazos e os responsáveis pela execução.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)
	Possui um planejamento orçamentário que considera as metas estabelecidas nos objetivos estratégicos.	Estrada e Almeida (2007)
	Possui um sistema de indicadores capaz de medir quantitativamente a execução dos planos estratégicos.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)

Avaliação	Avalia periodicamente o resultado dos indicadores estratégicos, comparando o desempenho realizado com o que foi inicialmente planejado.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)
	Analisa novas oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, tomando ações corretivas para reformular ou ratificar as estratégias que vem sendo implementadas.	Estrada e Almeida (2007), Zahradnickova e Vacik (2011)

Fonte: Elaborado pela autora.

A gestão estratégica, como ferramenta essencial da gestão e desempenho organizacional, não pode mais basear-se apenas em medidas financeiras de crescimento, devendo incorporar outras medidas que foquem a estratégia em aspectos internos e externos (Zahradnickova & Vacik, 2011). No intuito de aprimorar mecanismos da gestão do desempenho, alguns autores propuseram o desenvolvimento de ferramentas complexas que pudessem suportar diversos aspectos funcionais equilibrando indicadores e metas em diferentes perspectivas ou dimensões, a exemplo do *Balanced Scorecard (BSC)* (Zahradnickova & Vacik, 2011; Brandão et al., 2012).

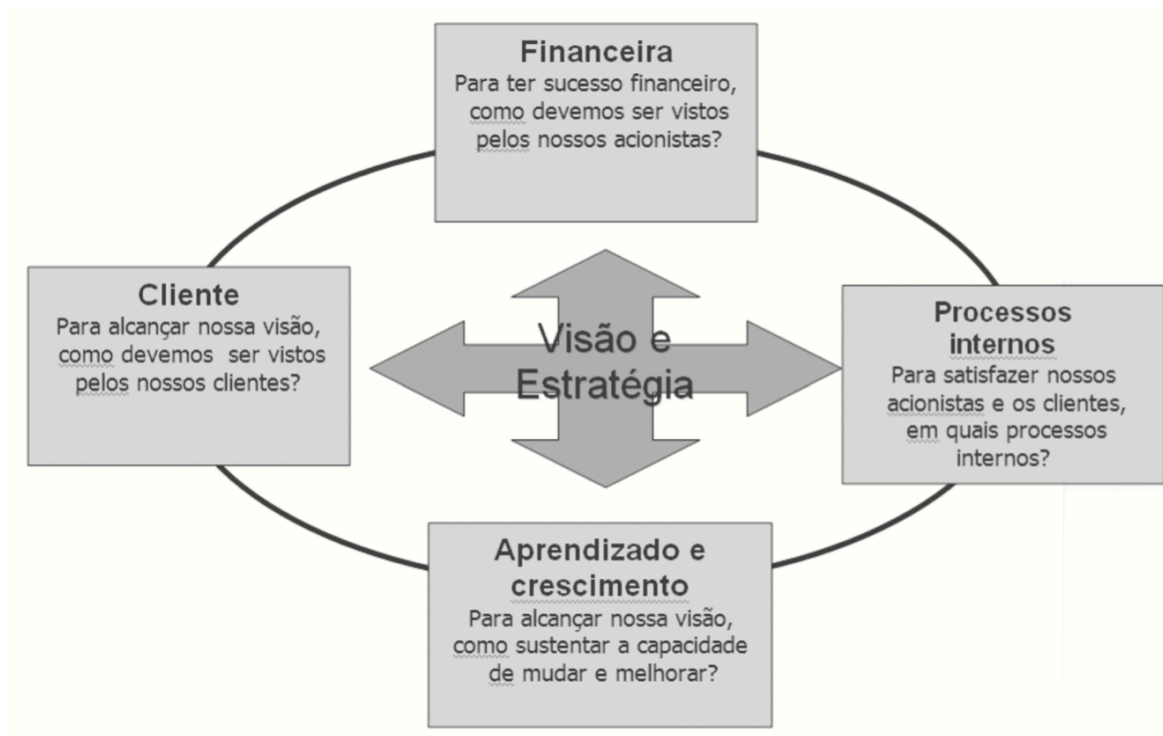
O BSC foi desenvolvido na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton como uma proposta de mensuração do desempenho estratégico, e ao longo dos anos evoluiu para um sistema de gestão estratégica integrada (Herrero Filho, 2005). Segundo o autor, o modelo é capaz de traduzir a estratégia em objetivos, parâmetros e metas de fácil entendimento pelos membros da organização, além de constituir-se em uma ferramenta gerencial capaz de capturar, descrever e transformar ativos intangíveis em valor para a organização.

Como sistema que se propõe a integrar medidas financeiras e não financeiras de desempenho, o BSC traduz a estratégia organizacional em quatro perspectivas de desempenho (Kaplan & Norton, 1992, 1997):

- financeira: aponta para os resultados econômico-financeiros, utiliza indicadores como lucratividade, rentabilidade, entre outros;
- clientes: composto pelos esforços da organização para manutenção e conquista de novos clientes, geralmente expresso por indicadores de satisfação do cliente, imagem e reputação organizacional;
- processos internos: voltados a melhoria de processos críticos da organização, utiliza medidas como produtividade e qualidade de produtos; e
- aprendizado e crescimento: engloba os fatores considerados essenciais para o crescimento e melhoria no longo prazo, geralmente envolve fatores ligados às pessoas e utiliza medidas como clima organizacional, competências dos colaboradores, formação, retenção de talentos, entre outros.

Os pilares de sustentação do BSC encontram-se na definição e integração entre os objetivos estratégicos, as iniciativas, as metas e os indicadores de cada uma das quatro perspectivas, que precisam estar interligados pela visão e estratégia organizacionais, conforme se observa na Figura 7.

Figura 7: Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

O BSC ainda assume como pressuposto que existe uma relação de causa e efeito entre os objetivos e indicadores de cada perspectiva uns sobre os outros, desse modo o alcance de metas na perspectiva de aprendizado e crescimento teriam efeito positivo sobre os resultados associados à perspectiva de processos internos, por exemplo (Kaplan & Norton, 1992, 1997).

Nos estudos iniciais de Kaplan e Norton foram identificados cinco princípios comuns para as organizações focadas na estratégia, quais sejam: (1) transformação da visão estratégica em termos operacionais; (2) alinhamento da organização visando a sinergia; (3) transformação da visão em tarefa cotidiana para todos; (4) transformação da visão em processo contínuo; e (5) atuação com lideranças executivas para liderar a mudança (Kaplan & Norton, 2000).

Com base nesses princípios e considerando ainda a premissa de que o BSC deve

constituir-se em processo contínuo de aprendizado, entende-se que o instrumento é capaz de promover o

alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia, por meio do alinhamento entre fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado, gerando maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização (Cunha & Kratz, 2016, p. 98).

Nesse contexto, surge a importância do denominado mapa estratégico, que é a representação gráfica do diagrama de causa e efeito responsável por sintetizar em um único documento os objetivos estratégicos, seus indicadores e metas estabelecidas (Kaplan & Norton, 2000). Ao tornar claras as relações e alinhamentos estabelecidos pelo BSC, o mapa estratégico se traduz como um grande aliado dos gestores que se tornam aptos a compreender e disseminar a estratégia definida pela organização.

A partir do momento em que o plano estratégico é desdobrado, integrando todos os níveis organizacionais, desde as unidades até os indivíduos, cria-se um ambiente favorável à disseminação do pensamento estratégico em toda a organização, facilitando, assim, a sua implementação (Baish, Estrada, Scherer, Hahn & Thurner, 2012).

Desse modo, para que a gestão estratégica seja bem-sucedida, é de extrema importância não só compreender a estratégia formulada, mas também saber como distribuí-la e integrá-la nos processos organizacionais, garantindo sua sinergia com o modelo existente de competências gerenciais (Zahradnickova & Vacik, 2011).

Tendo em vista a relevância da gestão estratégica para o desempenho geral das organizações, a temática também vem sendo apontada como uma área crítica, e ainda relevante, para pesquisas e realidade das organizações públicas (Pucek & Spacek, 2014; Blonski et al., 2017). A gestão estratégica e de longo prazo passou a ser mais requerida na realidade das organizações públicas a partir da chamada *New Public Management* (NPM), que introduziu à realidade pública uma diversa gama de ferramentas de gestão, antes adotadas apenas por organizações privadas (Pucek & Spacek, 2014).

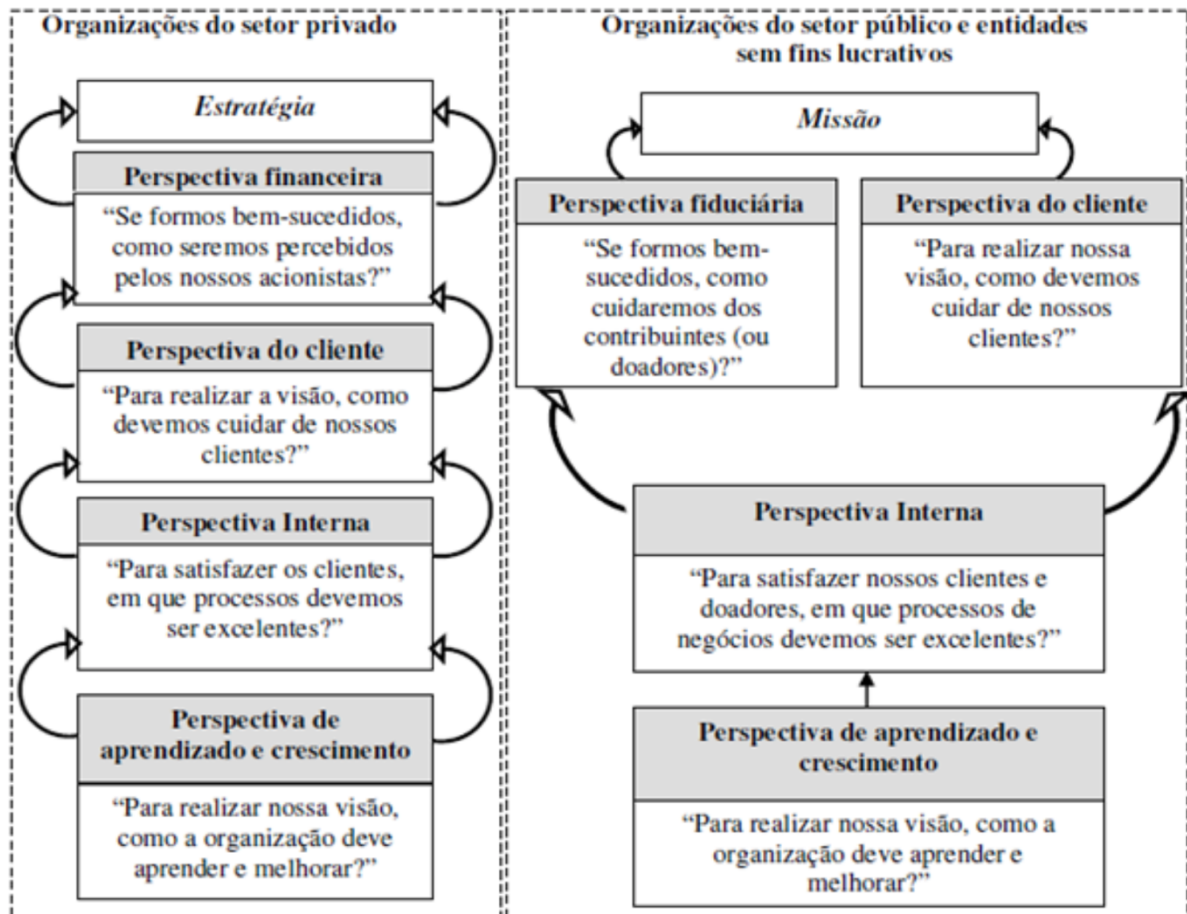
Baseando-se na literatura do NPM e pós NPM, Pucek e Spacek (2014) apontam cinco aspectos nos quais as organizações públicas ainda precisam evoluir em termos de gestão estratégica: 1) alterar a visão de gestão tradicional baseada em estrutura, processos e insumos para o foco estratégico em resultados, a começar pela análise, identificação e avaliação antecipada de fatores externos no momento da formulação estratégica; 2) fortalecer a capacidade estratégica do governo, tornando-o mais preocupado com a estratégia e menos com a execução, além de torna-lo mais flexível e ágil para responder às demandas do ambiente; 3) enfatizar a melhor definição da missão e dos objetivos organizacionais afim de

vincular os resultados aos recursos disponíveis; 4) integrar o planejamento, a gestão e o controle à cultura e estrutura organizacional; e 5) aumentar a responsabilidade do governo e de seus *stakeholders* frente às complexidades do setor público, ampliar o nível de confiança no governo e trazer maior democracia na tomada de decisão em prol de objetivos sociais comuns, tornando a gestão estratégica ainda mais estratégica.

No intuito de minimizar os aspectos negativos relacionados à má gestão estratégica, diversas organizações públicas vêm adotando o BSC como modelo para gerenciar suas estratégias. Diferentemente das organizações privadas, as instituições públicas em geral não visam o lucro, o que faz com que alguns conceitos ligados à perspectiva econômico-financeira do BSC não sejam aplicados às suas realidades. Nesse sentido, as medidas não financeiras propostas pelo BSC ganham destaque e justificam a importância que a ferramenta adquiriu para a gestão de diversas organizações públicas em todo o mundo (Blonski et al., 2017).

Considerando a realidade de organizações públicas, e a diferença de seu foco de criação de valor, também se faz necessária a adaptação das perspectivas estratégicas e suas relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 2004), que podem ser visualizadas no mapa estratégico apresentado na Figura 8. Segundo os autores, o critério de sucesso para organizações públicas e do terceiro setor é o cumprimento de sua missão, que atende às necessidades dos clientes por meio da gestão de processos internos e a sustentação de seus ativos intangíveis, representados pela perspectiva de aprendizado e crescimento. Nesse modelo, a perspectiva fiduciária traduz os objetivos de contribuintes, da sociedade em geral, ou do próprio governo como mantenedor financeiro.

Figura 8: Mapas estratégicos: o modelo simples de criação de valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.8)

Entretanto, a transição de um modelo de gestão estratégica eminentemente privado para a realidade pública exige algumas adaptações que considerem as especificidades desse novo contexto, a exemplo do formalismo legal na gestão de bens e interesses da coletividade (Cunha & Kratz, 2016), além da necessidade de adequação de suas perspectivas estratégicas, especialmente a de clientes, e o conhecimento sobre os fatores que podem restringir ou impulsionar as estratégias estabelecidas (Cunha & Kratz, 2016). Nesse sentido, também é natural que esse processo de transição se apresente como um desafio e que gere dificuldades (Blonski et al., 2017).

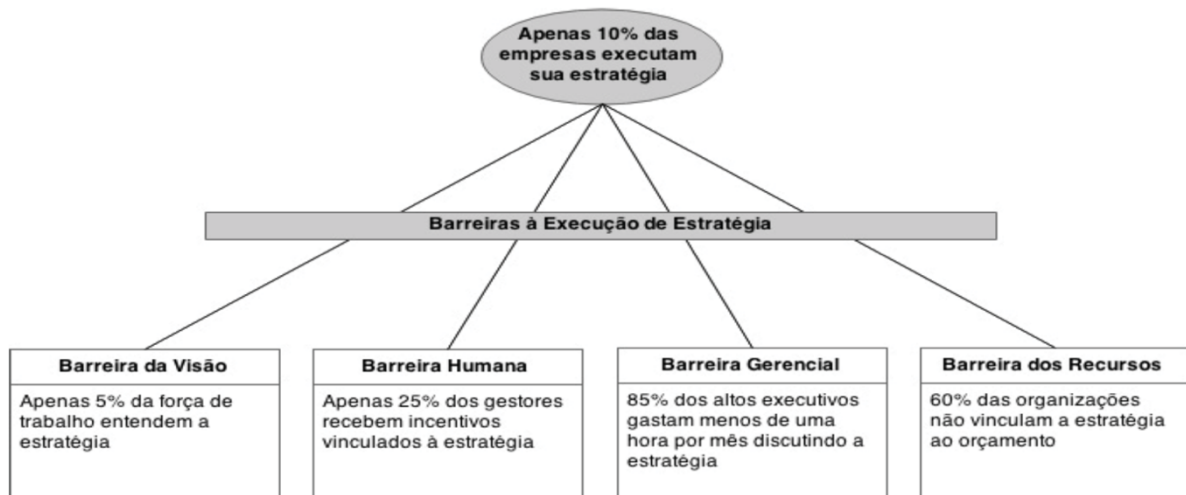
Pesquisa recente realizada por Cunha e Kratz (2016) analisou inúmeros estudos acerca da viabilidade de utilização da ferramenta de gestão estratégica BSC, à realidade da administração pública, concluindo que a sua adoção não só é viável (Reis, Colauto & Pinheiro, 2007; Neto & Costa, 2010; Rolim & Rolim, 2013; Fernandes, 2013) como também representa uma importante ferramenta de alinhamento institucional e gestão do desempenho

(Galindo, 2005; Reis et al., 2007; Burlim & Sales, 2007; Rolim & Rolim, 2013; Farid, Nejati & Mirfakhredini, 2008). Porém, é necessário destacar que diversos estudos também apontam para a existência de dificuldades de implementação, que devem ser monitoradas para garantir a sua correta adoção na realidade pública (Galas & Forte, 2005; Felix et al., 2011).

Considerando as dificuldades de implementação da gestão estratégica vivenciadas por diversas organizações, Golszmidt (2003) identificou quatorze fatores críticos de sucesso associados a implementação e uso do BSC, que foram divididos em dois grandes grupos: fatores organizacionais e fatores especificamente relacionados ao processo de implementação e uso do BSC. Segundo o autor, os fatores organizacionais são relacionados aos aspectos gerais que permeiam as organizações antes mesmo da iniciativa do BSC, mas que impactam diretamente na sua implementação e uso, a exemplo dos processos, cultura organizacional, presença de estratégia claramente definida e a existência de sistemas de informação adequados. Já nos fatores especificamente relacionados à implementação e uso da ferramenta, destacam-se os desafios do projeto, da escolha e operacionalização de indicadores, composição da equipe do projeto e sua liderança, participação da alta administração e a resistência a mudanças.

De forma similar, Niven (2005) aponta as principais barreiras a implementação da gestão estratégica, que estariam relacionadas a quatro fatores distintos: barreira da visão, barreira humana, barreira gerencial e barreira de recursos. Segundo o autor, na barreira da visão os funcionários não compreendem a estratégia, o que reduz sua capacidade de atuação e eficácia na tomada de decisão para alcançar as metas. Já na barreira humana destaca-se a ineficiência de sistemas de benefícios e incentivos, que não guardam correlação com as metas estabelecidas. Na barreira de recursos identifica-se a não-vinculação entre orçamento e estratégia, demonstrando a falta de prioridade no uso dos recursos. Por fim, na barreira gerencial existem aspectos ligados a falta de tempo destinado pelos gestores às discussões acerca da implementação ou resolução de problemas estratégicos. Diante da classificação definida pelo autor, chama atenção o fato da barreira humana restringir-se aos aspectos relacionados à benefícios atrelados à estratégia, uma vez que a literatura aponta uma série de outros aspectos ligados aos indivíduos que impactam no processo de implementação como resistência a mudança (Blonski et al., 2017) e falta de confiança das pessoas (Pucek & Spacek, 2014), dentre outros. As barreiras à execução da estratégia, propostas por Niven (2005), são apresentadas na Figura 9.

Figura 9: Barreiras à execução da estratégia



Fonte: Niven (2005)

Baseando na definição das barreiras a execução da estratégia definidas por Niven (2005), Cunha e Kratz (2016) realizaram um estudo de caso com objetivo de apreender as práticas de gestão adotadas a partir do planejamento estratégico, no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior brasileira. Os resultados do estudo apontam a Barreira Humana como principal barreira à implementação do BSC, seguida imediatamente pela Barreira Gerencial, sinalizando a necessidade de realização de mudanças a partir do nível do indivíduo com posterior reflexo sobre seus desempenhos.

De forma similar, Galas e Forte (2005) realizaram estudo de caso único em uma instituição pública brasileira com intuito de identificar quais fatores interferiram na implantação de seu modelo de gestão estratégica. Os achados da pesquisa demonstram que os fatores que mais interferiram, tanto positiva quanto negativamente, na implantação da estratégia estavam relacionados ao quadro gerencial desde o nível operacional até a alta direção da empresa, evidenciando a necessidade de desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica no corpo de gestores da organização.

Pucek e Spacek (2014), desenvolveram pesquisa para analisar a experiência de gestão estratégica em duas instituições do setor público da República Tcheca, focalizando nos potenciais e limitações para implementação do BSC nas duas realidades. Os autores concluem que os principais benefícios do uso do BSC nos dois casos estudados encontram-se relacionados a: (1) maior habilidade para cumprir tarefas e atingir os objetivos estratégicos, (2) melhor alinhamento e racionalização orçamentária, e (3) melhor desempenho de processos, redução no número de gestores. Já as principais barreiras ou problemas

identificados pelos autores são: (1) ciclo político (troca de gestão e descontinuidade do projeto de implantação), (2) preocupações com as mudanças, falta de confiança ou incapacidade para compreender as relações. Por fim, os autores ainda apontam algumas recomendações para o aprimoramento do processo de gestão estratégica, quais sejam: (1) conseguir suporte total da gestão, explicando os benefícios de dar continuidade e sustentabilidade a prática; (2) fazer o esforço necessário para explicar todos os links da estratégia a todos os envolvidos, ganhar confiança e aliados (defensores internos no método), bem como treinar aqueles que possuem papel fundamental na implementação; e (3) relacionar o método de gestão estratégica aos sistemas de recompensas.

Com intuito de compreender como ocorre a administração estratégica no contexto no poder público brasileiro diante da combinação de preceitos do *New Public Management* e do *Balanced Scorecard*, Blonski et al. (2017) realizaram estudo de caso na Receita Federal do Brasil. Dentre os resultados apontados pelos autores destaca-se também a identificação de barreiras à implementação da ferramenta do BSC na instituição: (1) alinhamento estratégico deficiente, principalmente das pessoas, fazendo com que a estratégia fique restrita a alta administração; (2) definição de indicadores e metas controversos, considerados inatingíveis por uns ou inúteis por outros; (3) falta de um sistema de remuneração variável alinhado com o alcance de objetivos; (4) necessidade de desenvolvimento de processo dinâmico para ajustes das métricas e indicadores do mapa estratégico; (5) falha de comunicação da estratégia (desconhecimento da missão, visão de futuro e mapa estratégico); (6) resistência a mudança por parte dos servidores; (7) limitações orçamentárias (contingenciamento de recursos que prejudica andamento de projetos prioritários); (8) limitações de pessoal (dependência de concurso público, mão de obra escassa); e (9) interferências políticas (mudanças de governo, implementação depende do interesse da alta gestão).

Considerando a revisão da literatura realizada, é possível concluir que existem diversas barreiras associadas à capacidade de desenvolvimento da gestão estratégica nas organizações, especialmente em organizações públicas, que integram o contexto da presente investigação. Diante dessa realidade, Olve, Roy e Wetter (2001) indicam que as pessoas possuem um papel crítico nesse processo, visto que elas colaboram para a realização de uma mudança drástica na filosofia gerencial. Corroborando que essa afirmativa, Blonski et al. (2017) reforçam que a implementação é um processo-chave da gestão estratégica e que possui forte dependência das pessoas, responsáveis por transformar as políticas e estratégias em ações práticas, programas, orçamentos e procedimentos. Os autores reforçam ainda que, na maioria das organizações, o grupo de pessoas responsável pela implementação estratégica é

maior e mais diverso do que aqueles que a formularam, e muitas vezes podem ser considerados implementadores todos aqueles que pertencem à organização.

Desse modo, Kaplan e Norton (1997) destacaram algumas características que são desejáveis às pessoas que participam do processo de implementação da gestão estratégica por meio do BSC, quais sejam: (1) possuir plena compreensão e estar motivado pelo foco nos objetivos estratégicos de longo prazo; (2) ser capaz de orientar e educar a sua equipe, traduzindo a estratégia em objetivos e indicadores específicos, atentando-se para não desencadear reações defensivas; (3) comprometimento e tempo da equipe executiva; (4) fácil acesso à alta gestão; e (5) facilidade de comunicação.

O sucesso da gestão estratégica seria, portanto, dependente do alinhamento das pessoas com as metas e objetivos da organização, bem como o desenvolvimento de competências compatíveis com as funções que desempenham (Baish et al., 2012). Deste modo, torna-se clara a relação existente entre as competências gerenciais, perfis de liderança e o processo de desenvolvimento da estratégia em uma organização (Blonski et al., 2017).

Apresentados os referenciais teóricos que embasaram a elaboração da presente dissertação, o capítulo seguinte tratará dos caminhos metodológicos adotados para atingimento dos objetivos gerais e específicos definidos para o estudo.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados métodos e técnicas de pesquisa adotados no presente estudo visando atingir os objetivos geral e específicos propostos. Para tanto, serão apresentadas as informações relevantes acerca do desenho da pesquisa (natureza, escopo, recorte, abordagem e delineamento); da caracterização das organizações pesquisadas; da população e amostra; da coleta e análise dos dados (definição das escalas e instrumento de pesquisa, procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados).

3.1. Desenho da pesquisa

Inicialmente, destaca-se que a presente pesquisa está inserida dentro do paradigma funcionalista, que parte do pressuposto de que a sociedade na qual se vive é real e por isso se busca entender sua existência a partir do conhecimento empírico da mesma (Burrell & Morgan, 1979). A classificação da pesquisa pode ser definida com relação a dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios (Vergara, 2000; Hair Jr., Babin, Money & Samouel, 2005). Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. Descritiva pois foi estruturada e especificamente criada para identificar, medir e descrever os fenômenos descritos na questão de pesquisa a partir da compreensão de seu referencial teórico (Hair Jr. et al., 2005; Gil, 2010). Também pode ser classificada como exploratória, uma vez que não foram identificados estudos similares que pretendiam analisar as relações entre competências gerenciais, atitudes frente a estilos de liderança e estágios de desenvolvimento da gestão estratégica no contexto a ser pesquisado.

O recorte da pesquisa foi do tipo transversal, com coleta de dados realizada em um único momento, possibilitando um panorama ou descrição dos elementos pesquisados em um ponto específico no tempo (Hair Jr. et al., 2005; Creswell, 2013). Pode-se dizer que o recorte transversal permite uma ‘fotografia’ momentânea do fenômeno investigado (Jung, 2011). Desse modo, o domínio de competências gerenciais, as atitudes frente aos estilos de liderança e os estágios de gestão estratégica identificados corresponderão ao dado momento em que a pesquisa foi realizada.

Quanto à sua natureza, a pesquisa adotou abordagem predominantemente quantitativa, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, por meio da coleta sistemática de dados sobre amostras de populações e

programas (Marconi & Lakatos, 2003). Em pesquisas quantitativas, as variáveis são medidas por instrumentos e os dados numéricos, resultantes dessa medição, são analisados por procedimentos estatísticos a fim de examinar relações entre as variáveis estudadas (Creswell, 2013). A abordagem quantitativa permite, ainda, a identificação e correlação das variáveis estudadas por meio de dados objetivos, que independem da opinião do pesquisador (Hair Jr. et al., 2005).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa caracteriza-se como de campo, pois se realizou no local onde ocorre o fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 2000). O delineamento adotado para a pesquisa foi do tipo correlacional, uma vez que se pretendeu investigar a relação entre os fenômenos de competências gerenciais, atitudes frente a estilos de liderança e estágios da gestão estratégica das organizações pesquisadas (Gressler, 2007).

3.2. Caracterização das organizações pesquisadas

O presente estudo adotou como contexto o conjunto das entidades estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) do Brasil. A ATER é considerada a ponte entre a produção de conhecimento e a produção agropecuária, e atua diretamente com o público de produtores familiares por meio de políticas públicas de governo, nos eixos social, produtivo, ambiental, de infraestrutura, de saúde, de educação e de energia (Asbraer, 2014).

A extensão rural tem como missão levar o desenvolvimento ao espaço rural e à família rural brasileira (Castro, 2013). Sua missão é permeada por uma abordagem pedagógica que define a extensão rural como um processo de educação não-formal, uma vez que é uma educação sistemática, planejada, mas não se encontra formalizada dentro da estrutura curricular de ensino do país (Castro, 2013).

De acordo com Landini (2015), a ATER surgiu no Brasil no final dos anos 40 com iniciativas pontuais que se estabeleceram progressivamente até a criação da Empresa Brasileira de ATER (Embrater), responsável pela coordenação do sistema nacional de ATER que era operacionalizado pelas Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) nos diferentes estados brasileiros (Castro, 2013). Durante a Década de 80 a ATER brasileira passou por uma crise iniciada pela orientação neoliberal baseada na teoria do Estado mínimo (Ruas, Brandão, Carvalho, Soares, Matias, Gava & Mesones, 2006) que culminou com a extinção da Embrater no ano de 1990 (Medeiros & Borges, 2007) e consequente redução repentina no financiamento das Emateres estaduais (Landini, 2015).

Nessa época, conforme relata Ruas et al. (2006), sem recursos para manutenção dos serviços e sem orientação nacional, coube a cada estado encontrar alternativas para sua sobrevivência, incluindo estratégias de fusão com instituições de pesquisa, renegociação de convênios com prefeituras municipais, redução do quadro de pessoal e, em alguns casos, extinção das Emateres nos estados (Castro, 2013).

Diante dos acontecimentos da década de 90, foi então proposta uma nova abordagem de desenvolvimento rural, que conferiu uma modificação do entendimento do papel do extensionista sobre seu trabalho (Castro, 2103). Esta abordagem é definida por Caporal e Costabeber (2004) como a nova extensão rural, que enfatiza sua legitimidade baseando-se na agricultura familiar, na democratização institucional e no desenvolvimento sustentável, em nome do equilíbrio ambiental. Ao mesmo tempo, passa a ser cada vez mais exigida uma reestruturação da ATER oficial, pública, dada a defasagem desses serviços em atender às demandas da agricultura familiar (Brasil, 2010).

Essa nova perspectiva é consolidada com a elaboração de uma política nacional de ATER em 2003, que se configura como um marco na reestruturação dos serviços de ATER pública e no fortalecimento da agricultura familiar (Brasil, 2010). Assim, diante do contexto do retorno do interesse público pela extensão rural (Landini, 2015), o governo federal instituiu a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária – PNATER, por meio da Lei nº 12.188 de 11 de janeiro de 2010, que define em seu art 2º o conceito de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER

Art. 2º Para os fins desta Lei, entende-se por:

I - Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER: serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais;(…) (Lei n. 12.188, 2010).

Na continuidade dos esforços de fortalecimento das ações voltadas para a agricultura familiar, o governo criou ainda, em 2013, a Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – ANATER, abrindo-se novas perspectivas para a ATER no Brasil (Landini, 2015), com o retorno de uma instituição nacional que possa regular, coordenar e ampliar o financiamento das entidades estaduais.

Considerando a realidade de atendimento ao público rural, segundo informações coletadas nos *sites* das instituições pesquisadas, as organizações estaduais (Emateres) organizam-se por meio de escritórios locais, descentralizados e distribuídos ao longo de todo o território dos estados e contam com uma unidade sede, geralmente localizada nas capitais,

responsável pela gestão administrativa. Nos escritórios locais, as equipes são geralmente multidisciplinares e compostas por agrônomos, veterinários, economistas domésticos e um assistente administrativo, sendo que, um desses empregados exerce a função de gerente do escritório (<http://www.emater.df.gov.br>).

Diante do contexto exposto, é natural que os processos de crise e reestruturação pelos quais vem sendo submetidas as instituições do setor da extensão rural brasileira também impliquem na necessidade de modernização administrativa dessas instituições. Buscando se estruturar para as novas oportunidades, a Asbraer elaborou, em 2014, seu Planejamento Estratégico, orientando ainda que todas as suas associadas replicassem este planejamento para suas realidades. Dentre as orientações estratégicas definidas em seu planejamento, destaca-se a necessidade de revisão e fortalecimento da gestão de políticas, projetos e processos administrativos, além da formação de colaboradores e planejamento de ações que incluam o desenvolvimento de competências dos dirigentes em temas voltados para gestão (Asbraer, 2014).

3.3. População e amostra

Segundo dados da Asbraer, atualmente o serviço público de ATER vem sendo prestado por organizações públicas estaduais, presentes em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, somando 27 instituições que contam com a colaboração de 15.599 extensionistas (empregados que atuam na atividade finalística das instituições) e mais de 10 mil profissionais na área administrativa. Diante da inexistência de dados consolidados acerca da população pesquisada, estima-se uma população total equivalente a 25.599 indivíduos.

Pretendia-se investigar todas as entidades estaduais de ATER brasileiras, no intuito de realizar uma pesquisa censitária. Porém, apesar dos contatos e informações prestadas pela pesquisadora, algumas instituições não manifestaram interesse na participação, sendo registradas respostas de 16 entidades, dentre as 27 existentes. Ainda assim, apenas 4 entidades registraram uma participação mais efetiva de respondentes, as demais registraram quantidades de respondentes inferior a 10 indivíduos, como poderá ser observado adiante na seção destinada aos procedimentos de coleta de dados.

Desse modo, a pesquisa foi realizada por meio de uma amostragem não-probabilística por conveniência, visto que envolveu a seleção de elementos que estivessem mais disponíveis para participar do estudo e pudessem oferecer as informações necessárias à sua realização (Hair Jr., et al., 2005). A amostra também pode ser definida como por acessibilidade, uma vez

que a coleta de dados foi realizada de forma eletrônica via internet, dependendo, portanto, do interesse dos pesquisados em acessar e responder ao questionário eletrônico (Mattar, 1996).

Considerando que um dos objetivos do estudo é demonstrar evidências de validade para a escala de competências gerenciais, julga-se indispensável a investigação de uma amostra representativa (Freitas, 2016). Nesses casos, o tamanho da amostra é um pressuposto frequentemente discutido entre os pesquisadores (Damásio, 2012). De acordo com as recomendações de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), uma amostra é considerada adequada para realização de análise fatorial exploratória, quando possui no mínimo 200 sujeitos e pelo menos 5 sujeitos por item do instrumento. Nesse contexto, visto que a escala de competências gerenciais foi desenvolvida com 40 itens, considera-se que uma amostra composta por um número superior a 200 indivíduos ($40 \times 5 = 200$) já seria considerada satisfatória.

Nesse sentido, cabe destacar que o instrumento de coleta de dados foi organizado para que gestores e não gestores tivessem acessos diferentes, respondendo a partes específicas do questionário, que viabilizou a definição de duas amostras: uma composta pelo total de empregados e outra apenas por gestores.

Diante das exigências de amostra mínima para análise fatorial exploratória, a parte do questionário referente ao domínio de competências gerenciais foi disponibilizada a todos os empregados das organizações pesquisadas, independente de ocuparem ou não cargos de gestão. Essa decisão se deve ao fato de que empregados não gestores também podem exercer competências típicas de gestão. Além disso, a inclusão de não gestores também pode conferir uma maior variabilidade aos dados coletados, uma vez que alguns desses respondentes podem apresentar domínios de competência inferior àqueles que já atuam em funções gerenciais.

Já as partes do questionário destinadas a escala de atitudes frente a estilos de liderança e aos estágios de desenvolvimento da gestão estratégica foi disponibilizada apenas para gestores. Assim, para as análises de relações entre competências gerenciais, atitudes frente a estilos de liderança e estágios de desenvolvimento da gestão estratégica, considerou-se apenas os indivíduos ocupantes de funções gerenciais para composição da amostra.

Diante dos critérios apresentados, considera-se que a coleta de dados foi satisfatória para composições das amostras mínimas, uma vez que foram obtidas 447 respostas válidas para a escala de competências gerenciais, o que representa uma média de 11,17 respondentes por item. Dentre as respostas válidas, 201 são relativas a ocupantes de função gerencial, compondo a segunda amostra utilizada para o estudo. As informações detalhadas acerca da composição da amostra serão apresentadas na seção de resultados e discussão.

3.4. Coleta e análise dos dados

Considerando a abordagem quantitativa da pesquisa, foi utilizado o método de levantamento (*survey*), caracterizado como um procedimento de coleta de dados primários adequado a uma grande amostra de indivíduos (Hair Jr. et al., 2005). Por meio do estudo da amostra de uma população que se pretende conhecer, as pesquisas de levantamento apresentam descrições quantitativas ou numéricas de tendências, atitudes ou opiniões dessa população e possibilita a obtenção de conclusões correspondentes aos dados coletados (Hair Jr. et al., 2005; Cresswell, 2013).

Considerando os objetivos definidos no presente estudo, a pesquisa de levantamento foi realizada por meio da aplicação de duas escalas principais, sendo uma de atitudes frente a estilos de liderança (instrumento já validado cientificamente) e outra de domínio de competências gerenciais (elaborado na presente dissertação e objeto de identificação de indícios de validade como um dos objetivos específicos da pesquisa). As informações acerca dos índices psicométricos da escala de atitudes frente a estilos de liderança (Fonseca & Porto, 2013), bem como os procedimentos de desenvolvimento da escala de competências gerenciais, incluindo-se as etapas de avaliação de juízes e pré-teste, encontram-se detalhadas a seguir.

3.4.1. Escala de atitudes frente a estilos de liderança

Para a análise de estilos de liderança optou-se pela utilização da Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança desenvolvida e validada por Fonseca e Porto (2013), que foi posteriormente submetida à análise fatorial confirmatória (AFC), culminando em um modelo reduzido da escala significativamente melhor que o modelo inicial (Fonseca, 2013).

A escala reduzida de atitudes frente a estilos de liderança, utilizada na presente pesquisa, apresentou bons índices de consistência ($\lambda=2$ de Guttman) para o fator de liderança transformacional (12 itens, $\lambda=0,82$) e para o fator de liderança transacional (6 itens, $\lambda=0,78$), totalizando 18 itens (Fonseca, 2013). Os itens da escala final utilizada estão apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 – Escala reduzida de Atitudes frente a estilos de liderança

Fator de Liderança	Item
<p>Liderança Transformacional 12 itens $\lambda=0,82$</p>	Buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.
	Considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe.
	Estimular os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.
	Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.
	Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.
	Insistir no melhor desempenho da equipe.
	Apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.
	Liderar pelo exemplo.
	Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.
	Mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.
	Entender claramente para aonde a equipe está indo.
	Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe.
<p>Liderança Transacional 6 itens $\lambda=0,78$</p>	Mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.
	Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.
	Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços
	Indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros das equipes seja abaixo do que eles são capazes.
	Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.
	Reprender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.

Fonte: Adaptado de Fonseca e Porto (2013)

3.4.2. Escala de domínio de competências gerenciais

Com base na revisão de literatura realizada acerca de competências gerenciais, foram identificadas 61 descrições de competências, que foram subdivididas em seis categorias: Clientes, Sociedade, Gestão Estratégica, Gestão Interna, Gestão de Equipes e Autodesenvolvimento. Posteriormente, finalizadas a revisão de literatura acerca de gestão estratégica, duas novas descrições de competências foram acrescidas àquelas já identificadas. O conjunto final das 63 competências gerenciais foi utilizado para compor os itens da primeira versão do instrumento de pesquisa. A versão preliminar foi então submetida às duas etapas preparatórias para pesquisas de levantamento, conforme orienta Pasquali (2010): (1) avaliação semântica e teórica por juízes e (2) pré-teste.

3.4.2.1. Validação de conteúdo por juízes especialistas

A validação de conteúdo por juízes especialistas é recomendada antes da aplicação de instrumentos no intuito de reduzir possíveis falhas e limitações relacionadas à clareza, relevância e representatividade dos itens (Cassepp-Borges; Balbinotti & Teodoro, 2010). Segundo os autores, apesar de ser uma etapa crucial para identificação de possíveis falhas anteriormente à coleta de dados, a validação de conteúdo também pode ser considerada subjetiva e pessoal. Nesse contexto, Hernández-Nieto (2002) desenvolveu um mecanismo denominado Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC). O método recomenda o mínimo de três e máximo de cinco juízes avaliadores, que indicarão notas entre 1 (mínima) e 5 (máxima) para cada item, no intuito de avaliar quatro critérios: (1) clareza da linguagem, avalia se a linguagem está coerente com a população que está estudada; (2) pertinência prática, analisa se de fato cada item possui importância no instrumento; (3) relevância teórica, analisa se o item está relacionado com o constructo que se pretende estudar e (4) dimensão teórica, avalia a adequação teórica de cada item.

Para os critérios de clareza da linguagem, pertinência prática e relevância teórica, o índice CVC de cada item é calculado pela média das notas atribuídas pelos juízes, dividida pela maior nota possível, e recomenda-se a aceitação dos itens que obtiverem CVC superior a 0,8 (Hernández-Nieto, 2002). Já o critério de dimensão teórica, por se tratar de uma variável categórica, é analisado por meio da concordância entre os juízes, considerando-se como confiáveis os itens corretamente classificados por 80% ou mais de juízes, em conformidade com as orientações de Pasquali (2010).

Seguindo as orientações descritas por Cassepp-Borges et al. (2010), foi construída uma planilha eletrônica contendo os 63 itens de competências gerenciais, que foram randomizados para evitar vieses na avaliação. A primeira aba da planilha foi destinada à apresentação, contendo o objetivo e dados da pesquisa, a descrição dos critérios a serem avaliados pelo CVC, a escala a ser utilizada (1 a 5), e as definições teóricas adotadas pela pesquisa para 'competências gerenciais' e suas categorias. Na segunda aba o avaliador deveria indicar as notas para cada descrição de competência de acordo com os três primeiros critérios do CVC (clareza da linguagem, pertinência do item e relevância teórica), além de poder sugerir ajustes na redação dos itens em um campo específico. Já a terceira aba, foi destinada à avaliação do quarto critério (dimensão teórica), onde os avaliadores deveriam indicar a qual das categorias de competências (Clientes, Sociedade, Gestão Estratégica, Gestão Interna, Gestão de Equipes e Autodesenvolvimento) os itens pareciam pertencer.

A planilha eletrônica foi respondida por cinco juízes, dois pesquisadores seniores sendo um Doutor em Administração e um Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, e três doutorandos em Administração, todos com experiência na elaboração de escalas psicométricas para estudos organizacionais. Após a avaliação e cálculo do CVC, 10 itens foram excluídos por apresentarem índices inferiores a 0,8 nos critérios de clareza da linguagem, pertinência prática ou relevância teórica. Como resultado da avaliação do critério de dimensão teórica, 13 itens apresentaram divergências significativas entre os juízes quanto à categorização de competências gerenciais e também foram excluídos. Outros três itens foram mantidos no instrumento após ajuste de categoria, considerando que os juízes concordaram em classificá-los em uma categoria distinta da inicialmente proposta, sendo o caso de: (1) “Adapta-se rapidamente às situações de mudança” que migrou da categoria Gestão Estratégica para Autodesenvolvimento; (2) “Pauta suas ações em condutas éticas sendo exemplo para a equipe e demais colaboradores” que migrou de Sociedade para Autodesenvolvimento; e (3) “Preza pela prestação de serviços públicos de qualidade” que migrou de Autodesenvolvimento para Sociedade. Além dos 3 itens que tiveram suas categorias alteradas, 14 itens foram mantidos com pequenos ajustes de redação propostas pelos juízes e 23 foram mantidos na forma original. Por fim, as 40 descrições de competências que passaram a compor o instrumento tiveram seus tempos verbais ajustados para o infinitivo de modo a proporcionar uma melhor avaliação de domínio por parte dos respondentes. A Tabela 1, traz um resumo dos ajustes nos itens do instrumento de competências gerenciais após a validação de conteúdo por juízes.

Tabela 1 – Quantidade de itens de competências gerenciais após validação por juízes

Categorias	Nº de itens originais	Nº de itens excluídos por CVC baixo	Nº de itens excluídos por categorização dispersa	Nº de itens escala final	Nº final após ajustes de categoria
Clientes	4	0	0	4	4
Gestão Estratégica	17	1	6	10	9
Sociedade	5	0	1	4	4
Gestão Interna	8	1	0	7	7
Gestão de equipes	19	4	5	10	10
Autodesenvolvimento	10	4	1	5	6
Totais	63	10	13	40	40

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.2.2. Pré-teste

Após concluir a validação por juízes para o instrumento de competências gerenciais, uma versão inicial da escala foi formatada para proceder à realização do pré-teste, que consiste em testar os instrumentos de pesquisa em uma pequena parcela da amostra que se pretende investigar a fim de identificar, previamente, possíveis falhas em sua elaboração (perguntas subjetivas, mal formuladas, ambíguas, com linguagem inacessível, dentre outras), e permitir a reformulação das falhas identificadas no instrumento definitivo (Marconi & Lakatos, 2003, p. 165).

Para esta etapa, sete empregados de uma das empresas a serem pesquisadas foram selecionados, por acessibilidade, para realização do pré-teste e validação semântica dos itens. Os indivíduos selecionados eram representativos de diversos cargos na empresa, possibilitando a verificação de clareza nos variados estratos do corpo funcional (Pasquali, 2010). Dos sete empregados participantes, dois eram ocupantes de cargos de nível médio e cinco pertencentes a cargos de nível superior. Também buscou-se considerar uma representatividade de indivíduos que ocupassem formalmente cargos de gestão, sendo que três exerciam funções gerenciais e quatro não exerciam funções dessa natureza. As diferentes unidades organizacionais também foram consideradas, sendo que um empregado integrava unidade estratégica da empresa, três empregados eram pertencentes a área fim, atuando diretamente junto aos clientes externos, e dois pertenciam a área meio, responsáveis por fornecer a estrutura necessária à realização do negócio da empresa.

Os sete empregados foram contatados por telefone, para melhor compreensão dos objetivos do pré-teste e posteriormente, receberam por *e-mail* um *link* para acesso ao questionário. Os empregados foram orientados a manifestarem suas dúvidas e sugestões de forma individual diretamente à pesquisadora, utilizando o próprio campo de sugestões do questionário ou via *e-mail*. As sugestões foram compiladas, resultando em algumas adaptações, dentre as quais destaca-se: (1) ajustes na parte de apresentação, visando deixar mais claros os objetivos da pesquisa; (2) ajuste na redação de um item da escala de competências gerenciais pertencente a categoria de gestão estratégica que, por conter termo técnico, não havia se mostrado claro a todos os empregados pesquisados. Dessa forma o item “Compreende a estratégia da organização, seus objetivos e suas relações de causa e efeito” passou a ser apresentado como “Compreender como as relações entre objetivos impactam no alcance da estratégia organizacional”.

Como resultados das atividades de revisão de literatura, validação de conteúdo por juízes especialistas e realização de pré-teste, a escala para identificação do domínio de competências gerenciais passou a ser composta por 40 itens. As descrições de competências gerenciais, suas categorias hipotetizadas e códigos para identificação que foram utilizados durante a análise dos dados, estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 –Itens de competências gerenciais após validação por juízes e pré-teste

Categoria	Código do item	Descrição de Competências
Clientes	CL_1	Assegurar atendimento de excelência ao cliente procurando satisfazer às suas expectativas
	CL_2	Orientar as ações de acordo com as necessidades dos clientes
	CL_3	Gerenciar o relacionamento com clientes com base no respeito, cortesia e ética
	CL_4	Comunicar-se com o cliente com linguagem clara, objetiva e acessível
Gestão Estratégica	EST_5	Formular cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização
	EST_6	Formular planos, estabelecendo objetivos, metas, atribuições, prazos e prioridades
	EST_7	Compreender como as relações entre objetivos impactam no alcance da estratégia organizacional.
	EST_8	Analisar os objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos
	EST_9	Traçar estratégias para atingir resultados a longo prazo
	EST_10	Identificar previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização
	EST_11	Identificar alternativas de atuação estratégica compatíveis com a realidade organizacional
	EST_12	Direcionar ações para viabilizar o alcance de objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações
	EST_13	Pautar suas ações considerando características dos produtos e serviços prestados pela organização
Sociedade	SOC_14	Tomar decisões levando em conta os possíveis impactos sobre o meio ambiente e comunidade
	SOC_15	Promover o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização
	SOC_16	Promover ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais
	SOC_17	Realizar seu trabalho de modo a assegurar a prestação de serviços públicos de qualidade para a sociedade
Gestão Interna	GIN_18	Acompanhar a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos
	GIN_19	Monitorar a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho
	GIN_20	Localizar rapidamente as informações que necessita por meio da base de dados e sistemas da organização
	GIN_21	Organizar as atividades e tarefas discernindo entre prioridades e rotinas
	GIN_22	Aprimorar continuamente os processos de trabalho, para otimizar a utilização de recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo)
	GIN_23	Gerenciar projetos sob a responsabilidade da equipe monitorando atividades, prazos e recursos

(continuação)

	Código do item	Descrição de Competências
	GIN_24	Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos da sua unidade e da organização
Gestão de equipes	EQU_25	Mobilizar os esforços da equipe de trabalho, articulando-os em torno de propósitos comuns
	EQU_26	Adotar medidas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida da equipe
	EQU_27	Tratar os membros da equipe com imparcialidade
	EQU_28	Delegar atividades, esclarecendo para a equipe os papéis e objetivos a serem atingidos
	EQU_29	Orientar a atuação da equipe, comunicando claramente as expectativas quanto a desempenho e resultados
	EQU_30	Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe, de acordo com as capacidades de cada um
	EQU_31	Estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles
	EQU_32	Gerenciar conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários
	EQU_33	Promover o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação
	EQU_34	Transmitir feedbacks à equipe continuamente
Autodesenvolvimento	AUTO_35	Identificar oportunidades de autodesenvolvimento aproveitando-as para se destacar profissionalmente
	AUTO_36	Buscar ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas a sua função
	AUTO_37	Identificar problemas organizacionais com antecedência, atuando proativamente para solucioná-los
	AUTO_38	Demonstrar equilíbrio para gerenciar situações de estresse no trabalho
	AUTO_39	Adaptar-se rapidamente em situações de mudança
	AUTO_40	Pautar suas ações em condutas éticas sendo exemplo para a equipe e demais colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

3.4.3. Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa para levantamento de opinião do presente estudo foi então desenvolvido no formato de questionário, caracterizado como uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador, e possuem vantagens como economia de tempo e pessoal, possibilitam a obtenção de maior quantidade de dados, alcançam maior abrangência geográfica e permitem maior uniformidade na avaliação (Marconi & Lakatos, 2003). O questionário utilizado foi composto por cinco partes. A primeira parte trazia uma breve apresentação dos objetivos da pesquisa e do instrumento, informações acerca da confidencialidade dos dados, tempo estimado de respostas e termo de consentimento para participação. A segunda parte apresentava questões indicativas do conhecimento dos gestores acerca da gestão estratégica em suas organizações. A terceira e

quarta partes do questionário continham a escala de atitudes frente a estilos de liderança (Fonseca & Porto, 2013) e a escala de domínio de competências gerenciais, respectivamente. Por fim, a quinta parte destinou-se a informações de dados sociodemográficos e funcionais dos respondentes, disponibilizando ainda um campo para fossem feitos comentários e solicitação dos resultados da pesquisa, caso houvesse interesse.

As questões elaboradas para identificar o conhecimento dos gestores acerca da gestão estratégica, foram desenvolvidas com base nos Modelos de Gestão Estratégica propostos por Estrada e Almeida (2007) e Zahradnickova e Vacik (2011). Assim, foram elaboradas nove afirmativas acerca da estratégia das organizações, sendo três referentes à etapa de formulação, quatro referentes à etapa de implementação e duas referentes à etapa de avaliação da estratégia, conforme descrições presentes no Quadro 13 do Referencial Teórico, que estão novamente reproduzidas no Quadro 15. Para cada afirmativa, os gestores foram orientados a responder com “Não”, “Desconheço” e “Sim”, indicando o seu conhecimento acerca de cada uma das etapas. A análise dessas questões permitiu avaliar, sob a perspectiva dos gestores, o estágio de gestão estratégica em que as organizações se encontravam.

Quadro 15 –Itens de gestão estratégica

Etapas da Gestão Estratégica	Descrições
Formulação	Possui uma visão de futuro formalizada e divulgada.
	Analisa seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (potencialidades e limitações) para identificar aspectos que possam interferir no alcance de sua visão de futuro.
	Define claramente os objetivos estratégicos necessários para alcançar a visão de futuro estabelecida.
Implementação	Possui planos de ação alinhados a cada objetivo estratégico.
	Detalha os planos de ação, estabelecendo as atividades a serem desenvolvidas, os prazos e os responsáveis pela execução.
	Possui um planejamento orçamentário que considera as metas estabelecidas nos objetivos estratégicos.
	Possui um sistema de indicadores capaz de medir quantitativamente a execução dos planos estratégicos.
Avaliação	Avalia periodicamente o resultado dos indicadores estratégicos, comparando o desempenho realizado com o que foi inicialmente planejado.
	Analisa novas oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, tomando ações corretivas para reformular ou ratificar as estratégias que vem sendo implementadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

Para medir a percepção de atitudes frente a estilos de liderança, assim como realizado por Fonseca e Porto (2013), os respondentes foram orientados a avaliar os 18 itens indicando em uma escala Likert de sete pontos, que variava de -3 (totalmente contrário) a 3 (totalmente favorável), o quanto eram favoráveis ou contrários aos comportamentos que um gestor (líder de equipe) poderia apresentar.

Já em relação à percepção de domínio de competências gerenciais, os respondentes foram orientados a avaliar o grau de domínio que consideravam ter relação a cada uma das 40 descrições de competências, utilizando-se de uma escala que variava de 1 (nenhum domínio) a 5 (domínio completo). Considerando que esta escala foi disponibilizada tanto para gestores como para não-gestores, também foi incluída a indicação do termo “Não se aplica a minha atuação profissional” como alternativa de resposta aos participantes do estudo.

O último bloco, destinado às informações sociodemográficas e funcionais, trouxe perguntas para identificação das instituições as quais pertenciam os respondentes, além de itens para indicação de: setor de atuação (administrativo ou finalístico), sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de organização e tempo de atuação em função gerencial, para aqueles que fossem identificados como gestores.

3.4.4. Procedimentos de coleta de dados

Após a definição da versão final do instrumento de pesquisa, o questionário (Apêndice A) foi formatado por meio do *software Survey Monkey*, possibilitando o envio e coleta de dados de forma eletrônica, via internet. O uso de questionário em formato eletrônico foi definido como instrumento mais condizente com o contexto da pesquisa considerando o número de respondentes e a dispersão dos mesmos em todos os estados brasileiros. Segundo Nascimento Neto (2004), a aplicação de questionários com uso da internet apresenta vantagens como as (a) conveniência - os respondentes podem acessar o questionário de qualquer lugar, desde que tenham acesso à internet; (b) custo – o acesso virtual torna-se mais barato e reduz os custos para aplicação; (c) escala - a possibilidade de trabalhar com grandes amostras; (d) velocidade – as respostas são obtidas rapidamente; e (e) estética e atratividade - a presença de recursos visuais como imagens e hipertextos que permitem maior estética e atratividade ao instrumento.

Foram elaboradas cartas convites direcionadas aos gestores máximos das 27 instituições estaduais de ATER, contendo os objetivos da pesquisa, solicitação de autorização para participação e orientações para acesso ao *link* do questionário. As cartas foram enviadas

via *email* para os endereços disponíveis nos sítios eletrônicos de cada instituição, seguidas de contato telefônico da pesquisadora para maiores informações e reforço da importância de participação. Durante os contatos, 16 instituições concordaram em participar da pesquisa encaminhando o *link* de preenchimento dos questionários diretamente a seus colaboradores. O acesso ao questionário ficou disponível durante o período de 9 de outubro de 2017 a 27 de novembro de 2017. Nesse período, 678 indivíduos acessaram o questionário, sendo que 449 responderam as escalas de forma completa e 447 foram considerados válidos para os procedimentos de análises de dados, conforme procedimentos de exclusão que serão detalhados na seção de resultados da pesquisa. Considerando que algumas das instituições pesquisadas solicitaram o sigilo de seus dados, foram atribuídos nomes fictícios a todas as instituições de acordo com a região do país a qual pertencem. A Tabela 3 apresenta a distribuição de respostas por região.

Tabela 3 – Distribuição das respostas por região

Região	Instituições de ATER	Respondentes	% Respondentes	Respondentes por Região	% Respondentes por Região
Norte	Norte 1	0	0,00%	12	2,68%
	Norte 2	0	0,00%		
	Norte 3	2	0,45%		
	Norte 4	9	2,01%		
	Norte 5	0	0,00%		
	Norte 6	1	0,22%		
	Norte 7	0	0,00%		
Centro-oeste	Centro-oeste 1	2	0,45%	129	28,86%
	Centro-oeste 2	7	1,57%		
	Centro-oeste 3	2	0,45%		
	Centro-oeste 4	118	26,40%		
Nordeste	Nordeste 1	0	0,00%	10	2,24%
	Nordeste 2	0	0,00%		
	Nordeste 3	0	0,00%		
	Nordeste 4	7	1,57%		
	Nordeste 5	1	0,22%		
	Nordeste 6	0	0,00%		
	Nordeste 7	0	0,00%		
	Nordeste 8	0	0,00%		
	Nordeste 9	2	0,45%		
Sudeste	Sudeste 1	168	37,58%	224	50,11%
	Sudeste 2	53	11,86%		
	Sudeste 3	0	0,00%		
	Sudeste 4	3	0,67%		

(Continuação)

Região	Instituições de ATER	Respondentes	% Respondentes	Respondentes por Região	% Respondentes por Região
Sul	Sul 1	5	1,12%	58	12,98%
	Sul 2	1	0,22%		
	Sul 3	52	11,63%		
Não Respostas	-	14	3,13%	14	3,13%
Totais		447	100,00%	447	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Conforme já exposto na seção de população e amostra, apenas quatro instituições pesquisadas (Centro-oeste 4, Sudeste 1, Sudeste 2 e Sul 3) representaram mais de 87% das respostas consideradas válidas para a pesquisa. Desse modo, e diante da inexistência de dados exatos acerca da população pesquisada, optou-se por considerar o somatório de empregados dessas instituições como amostra direta a qual se teve acesso, considerando para isso, dados informados pelas unidades de gestão de pessoas de cada instituição que foram contatadas diretamente pela pesquisadora via email ou ligação telefônica. Assim, torna-se viável apresentar a Tabela 4 que resume informações acerca do número de respondentes, forma de seleção da amostra e meio de acesso, conforme recomendações de Creswell (2013).

Tabela 4 – Detalhamento da coleta de dados

Detalhamento da coleta de dados	
Forma de seleção	Acessibilidade
Meio de acesso	E-mail
Tamanho da População	25.599
Amostra direta pesquisada*	4.544
Representatividade da amostra direta (%)	17,75%
Total de acessos	678
Respostas completas	449
Respostas válidas excluídos <i>Outliers</i>	447
Representatividade de respostas válidas excluídos <i>Outliers</i> frente à amostra direta (%)	9,83%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

*Composta pelo somatório dos empregados das quatro instituições (Centro-oeste 4, Sudeste 1, Sudeste 2 e Sul 3) que responderam à pesquisa de forma representativa.

Desse modo, a amostra considerada válida para o estudo foi composta por 447 indivíduos para a primeira parte referente à análise fatorial exploratória da escala de competências. Destes, 201 respondentes exerciam função de gerenciamento de equipes, compondo a subamostra de gestores, que é o foco principal das análises.

3.4.5. Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados obtidos durante a pesquisa de levantamento adotou-se o emprego de técnicas estatísticas multivariadas, por serem as técnicas mais indicadas quando se quer analisar múltiplas medidas que investigam a percepção humana (Hair Jr. et al., 2009). Para isso, os dados coletados foram exportados para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22, que permitiu o tratamento inicial e as análises decorrentes.

Primeiramente, as variáveis foram analisadas por meio de estatísticas descritivas que permitiram a organização e caracterização dos respondentes, que trouxeram uma maior percepção sobre a amostra estudada (Field, 2009). Em seguida iniciou-se a análise exploratória dos dados que permitiu a identificação e tratamento de dados ausentes, casos extremos (*outliers*) e análise de normalidade da distribuição dos dados.

Posteriormente, já com vistas a atingir o primeiro objetivo específico proposto para a pesquisa, o banco de dados total composto por gestores e não gestores (n=447) foi avaliado quanto aos aspectos relacionados à fatorabilidade da matriz que indicaram a possibilidade de proceder com a Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala de competências gerenciais.

Realizada a AFE para a escala de competências gerenciais, e considerando a já validada escala de atitudes frente a estilos de liderança (Fonseca, 2013), foi possível proceder com as demais análises utilizando-se, agora, apenas os dados referentes aos gestores das organizações (n=201).

Para cumprimento do segundo e terceiro objetivos específicos foi realizado o cálculo de medidas descritivas (média, mediana e desvio-padrão) que permitiram uma melhor compreensão acerca do domínio de competências gerenciais e da predominância de atitudes dos gestores frente aos estilos transformacional ou transacional. Posteriormente, foram realizadas análise de correlações entre as variáveis de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança, a fim de se cumprir com o quarto objetivo específico definido.

Por fim, com vistas ao atingimento do quinto e último objetivo específico, foram realizados testes não-paramétricos para identificar possíveis diferenças entre o domínio de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança para cada um dos estágios da gestão estratégica. Esse método demandou ajustes para que as respostas referentes aos estágios da gestão estratégica fossem apresentadas de forma dicotômica.

Para isso, as respostas dos gestores às nove afirmativas acerca da gestão estratégica foram analisadas afim de identificar, na percepção do gestor, em qual estágio de desenvolvimento se encontrava a estratégia de sua organização. A análise foi realizada para o

conjunto de afirmativas referente a cada estágio, transformando-as em variáveis *dummy* que indicavam se a etapa estava ou não realizada. Nas situações em que o gestor apresentou maioria de respostas semelhantes para as afirmativas da mesma etapa, considerou-se a etapa realizada ou não realizada, de acordo com a percepção do gestor. Porém, como as questões referentes às etapas de implementação e avaliação apareciam em quantidades pares (4 para implementação e 2 para avaliação), em alguns casos os gestores se mostraram divididos, deixando dúvidas quanto à sua percepção. Nestes casos, as respostas foram recodificadas para valores numéricos que permitiram o cálculo da média (respostas “não” = 1, respostas “desconheço” = 2 e respostas “sim” = 3). Calculadas as médias, os valores definidos entre 1 e 2 foram considerados como “não existe” e os valores entre 2,1 e 3 foram considerados como “existe”, para cada um dos estágios. Assim, foi possível classificar a percepção do gestor acerca da existência ou não existência de cada uma das etapas da gestão estratégica e comparar o comportamento das variáveis competências e estilos gerenciais a depender do estágio de desenvolvimento da estratégia da organização.

Como síntese dos procedimentos de análise de dados, o Quadro 16 apresenta a relação entre os objetivos específicos e o método de análise adotado de forma predominante para cada um deles.

Quadro 16 – Métodos de análise de dados conforme objetivos específicos

Objetivo específico	Método de análise de dados
Construir e identificar evidências de validação para escala de competências gerenciais	Análise Fatorial Exploratória
Identificar a percepção de domínio de competências gerenciais, por meio da auto avaliação dos gestores	Estatística Descritiva
Identificar, nos gestores, a preponderância de atitudes frente aos estilos de liderança transformacional ou transacional	Estatística Descritiva
Identificar possíveis correlações entre domínio de competências gerenciais e atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional	Correlações de Kendall-Tau
Identificar possíveis diferenças entre domínios de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança a depender do estágio de desenvolvimento da gestão estratégica	Teste não paramétrico U de Mann-Whitney

Fonte: Elaborado pela autora

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo estão expostas as principais evidências do estudo, baseadas na análise quantitativa dos dados coletados por meios dos questionários. A análise e discussão dos resultados à luz da literatura também serão apresentadas neste capítulo. No intuito de facilitar o entendimento, os parágrafos destinados à discussão estão apresentados de forma separada e posteriormente à apresentação dos resultados. Os resultados e discussões estão organizados de acordo com os objetivos específicos propostos para a pesquisa.

Previamente aos resultados, serão apresentadas a caracterização da amostra e os procedimentos de análise exploratória e tratamento inicial dos dados. Adentrando nos objetivos específicos, inicialmente serão expostos os procedimentos da Análise Fatorial Exploratória e evidências de validação para a Escala de competências gerenciais. Posteriormente, serão exibidos os resultados descritivos que permitirão identificar o grau de domínio de competências gerenciais e os estilos de liderança mais preponderantes no conjunto de gestores pesquisados. Em seguida, serão expostas as relações existentes entre competências gerenciais e estilos de liderança identificadas por meio de análise de correlação de Kendall-Tau. Por fim, serão relatadas e discutidas as diferenças estatisticamente significativas entre domínio de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança a depender dos diferentes estágios da gestão estratégica, identificadas por meio do teste não-paramétrico U de Mann-Whitney.

4.1. Caracterização da amostra

O presente estudo foi composto por duas amostras principais. A primeira amostra destinou-se à realização da análise fatorial para a escala de competências gerenciais e inclui tanto respondentes ocupantes de cargos de gestão quanto não ocupantes, totalizando 447 respostas válidas. Já a segunda amostra é composta apenas pelos gestores, que são foco principal da pesquisa e totalizam 201 respondentes. No intuito de tornar mais claro o entendimento, a composição das amostras será apresentada de forma separada.

A Tabela 5 resume as informações sociodemográficas e funcionais da amostra total, indicando a região do país a qual pertencem, unidade em que realizam suas atividades (administrativa ou finalística), sexo, idade, nível de escolaridade e tempo em que trabalham na organização.

Tabela 5 – Variáveis sociodemográficas e funcionais

Variável	Categoria	Amostra Geral		Subamostra de gestores	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Organizações por região geográfica	Norte	12	2,7%	8	4,0%
	Centro-oeste	129	28,9%	49	24,4%
	Nordeste	10	2,2%	10	5,0%
	Sudeste	224	50,1%	71	35,3%
	Sul	58	13,0%	57	28,4%
	Não resposta	14	3,1%	6	3,0%
	TOTAL	447	100,0%	201	100,0%
Unidade de lotação	Administrativo	125	28,0%	58	28,9%
	Finalístico - ATER	259	57,9%	103	51,2%
	Finalístico - Pesquisa	14	3,1%	10	5,0%
	Outros	35	7,8%	24	11,9%
	Não resposta	14	3,1%	6	3,0%
	TOTAL	447	100,0%	201	100,0%
Sexo	Masculino	278	62,2%	149	74,1%
	Feminino	155	34,7%	46	22,9%
	Não resposta	14	3,1%	6	3,0%
	TOTAL	447	100,0%	201	100,0%
Idade	Até 40 anos	157	35,1%	52	25,9%
	De 41 a 50 anos	110	24,6%	50	24,9%
	De 51 a 60 anos	121	27,1%	67	33,3%
	Acima de 60 anos	45	10,1%	26	12,9%
	Não resposta	14	3,1%	6	3,0%
	TOTAL	447	100,0%	201	100,0%
Nível de escolaridade	Ensino Médio	23	5,1%	7	3,5%
	Ensino Superior	112	25,1%	43	21,4%
	Pós-graduação - Lato sensu	205	45,9%	94	46,8%
	Mestrado	77	17,2%	40	19,9%
	Doutorado	14	3,1%	10	5,0%
	Pós-doutorado	2	0,4%	1	0,5%
	Não resposta	14	3,1%	6	3,0%
	TOTAL	447	100,0%	201	100,0%
Tempo de organização	Até 10 anos	161	36,0%	58	28,9%
	De 11 a 20 anos	123	27,5%	51	25,4%
	De 21 a 30 anos	70	15,7%	37	18,4%
	Acima de 30 anos	79	17,7%	49	24,4%
	Não resposta	14	3,1%	6	3,0%
	TOTAL	447	100,0%	201	100,0%
Tempo de chefia	Até 1 ano	-	-	42	20,9%
	De 2 a 3 anos	-	-	53	26,4%
	De 4 a 8 anos	-	-	43	21,4%
	Acima de 8 anos	-	-	44	21,9%
	Não resposta	-	-	19	9,5%
	TOTAL	-	-	201	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Quando analisado o conjunto geral de respostas (Amostra 1), observa-se que metade dos respondentes atuam na região sudeste brasileira (50,1%) e que a grande maioria exerce atividades ligadas à atividade finalística de assistência técnica e extensão rural (57,9%). Respondentes do sexo masculino também representam maioria na amostra em questão (62,2%). A idade média identificada foi de 46 anos, sendo que o respondente mais novo e o mais velho indicaram possuir 19 e 70 anos, respectivamente. Apenas 5,1% da amostra possui apenas ensino médio, e a maioria (66,6%) possui algum tipo de pós-graduação, com quantidades mais expressivas para a pós-graduação lato sensu (45,9%). O tempo médio de organização é de aproximadamente 17 anos, sendo que o respondente com mais tempo de serviço indicou possuir 43 anos de atividade. Dos 447 respondentes válidos na amostra geral, 201 atuam em função de chefia e foram caracterizados na segunda amostra do estudo.

Analisando-se a subamostra de gestores (Amostra 2), identifica-se que a maioria dos gestores atuam na região sudeste (35,3%) e que mais da metade exerce atividades na área finalística de assistência técnica e extensão rural. A quantidade de gestores do sexo masculino é ainda mais expressiva e corresponde a 74,1% dos respondentes. A idade média dos gestores é de aproximadamente 49 anos, variando de 28 a 70 anos. Com relação ao nível de escolaridade, a maioria dos gestores possuem pós-graduação, sendo 46,8% em nível lato sensu, 19,9% mestrado e 5,5% com doutorado e pós-doutorado. Os gestores possuem, em média, 20 anos de trabalho total nas organizações e 6 anos de exercício de função de chefia/gestão de equipes. Nesse ponto, chama atenção a elevada quantidade de gestores que exercem a função por período inferior a 1 ano, indicando uma possível inexperiência por parte desses gestores.

De modo geral, as duas amostras utilizadas apresentam certa correspondência, com valores aproximados para todas as variáveis sociodemográficas e funcionais. Percebe-se a presença de dados faltantes em ambas amostras, todos inferiores a 10% como recomendam Tabachnik e Fidell (2007), que podem estar relacionados à busca dos respondentes em garantir a sua confidencialidade.

Por fim, cabe ressaltar que, devido a falta de dados disponíveis acerca da população pesquisada, não foram feitas comparações quanto aos dados das amostras e o total da população.

4.2. Análise exploratória e tratamento inicial dos dados

A tratamento dos dados iniciou-se com a identificação de valores ausentes, que podem ter impacto significativo sobre a análise, principalmente as de natureza multivariada (Hair et al., 2009). Diante da possibilidade de dados ausentes, destaca-se que o questionário para a pesquisa foi construído atribuindo-se a obrigatoriedade de resposta para algumas escalas de acordo com o perfil do respondente. Desse modo, as questões relativas à gestão estratégica e às atitudes frente a estilos de liderança eram de preenchimento obrigatório por parte dos gestores, enquanto a escala de competências gerenciais era de preenchimento obrigatório para todos os respondentes. Assim, considerando o caráter voluntário de participação na pesquisa, os 678 acessos iniciais ao questionário resultaram em uma quantidade de 449 respostas completas para a escala de competências gerenciais, dos quais 203 correspondiam a gestores que também responderam às demais escalas.

Especificamente para a escala de competências gerenciais, optou-se por incluir a possibilidade de resposta “não se aplica a minha atuação profissional”, uma vez que podem existir situações em que a competência não se adequa à realidade do gestor e, ainda, devido a escala também ter sido destinada a indivíduos que não exerciam cargos de gestão. Nesse caso, as respostas “não se aplica” foram recodificadas como valores ausentes, resultando em quantidades superiores a 10% para 21 dos 40 itens de competências gerenciais, conforme se observa na Tabela 6.

Tabela 6 – Percentual de respondentes que consideram que a competência não se aplica a sua atuação profissional.

Item da Escala de Competências Gerenciais	Percentual
Promover o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação.	28%
Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe, de acordo com as capacidades de cada um.	23%
Direcionar ações para viabilizar o alcance de objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações.	23%
Orientar a atuação da equipe, comunicando claramente as expectativas quanto a desempenho e resultados.	23%
Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos da sua unidade e da organização.	21%
Estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.	21%
Delegar atividades, esclarecendo para a equipe os papéis e objetivos a serem atingidos.	21%
Adotar medidas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida da equipe.	21%
Identificar previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização.	20%
Analisar os objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos.	18%

(continuação)

Item da Escala de Competências Gerenciais	Percentual
Gerenciar projetos sob a responsabilidade da equipe monitorando atividades, prazos e recursos.	18%
Gerenciar conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários.	17%
Identificar alternativas de atuação estratégica compatíveis com a realidade organizacional.	16%
Formular cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização.	16%
Promover o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização.	14%
Mobilizar os esforços da equipe de trabalho, articulando-os em torno de propósitos comuns.	14%
Transmitir feedbacks à equipe continuamente.	13%
Compreender como as relações entre objetivos impactam no alcance da estratégia organizacional.	13%
Promover ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais.	11%
Identificar problemas organizacionais com antecedência, atuando proativamente para solucioná-los.	11%
Traçar estratégias para atingir resultados a longo prazo.	11%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Observa-se que, em sua maioria, os itens com elevado percentual de respostas “não se aplica” estão relacionados às competências de gestão de equipes e gestão estratégica, o que indica que essas respostas podem ser referentes aos não ocupantes de cargos de gestão. De fato, quando analisada somente a amostra de gestores, apenas três itens apresentam percentuais de respostas “não se aplica” superiores a 10%, são eles: “Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos da sua unidade e da organização” com 17%, “Direcionar ações para viabilizar o alcance de objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações” com 12% e “Adotar medidas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida da equipe” com 12%.

Apesar dos valores de dados ausentes mostrarem-se superiores aos patamares mínimos de 5% e máximo de 10% estabelecidos por Hair Jr. et al. (2009) e Tabachinick e Fidel (2007), optou-se pela manutenção desses respondentes, considerando: (1) os dados são relativos a respostas “não se aplica” e não propriamente à ausência de dados, (2) a exclusão dos dados poderia comprometer a amostra mínima necessária e (3) a análise de valores ausentes foi realizada e não apresentou indícios de que os dados pudessem configurar uma subamostra, sendo, portanto, aleatórios. Assim, nenhum caso foi eliminado devido ao excesso de valores ausentes, porém, optou-se pela utilização do método *listwise* para estimação de dados perdidos durante a realização da análise fatorial para a escala de competências gerenciais, uma vez que este método revelou melhores saídas para as cargas fatoriais dos itens.

Finalizadas as análises quanto aos dados ausentes, buscou-se identificar e tratar casos considerados atípicos ou *outliers*. No intuito de identificar *outliers* univariados, foram utilizadas as técnicas de cálculo de valores extremos, diagramas de ramo-e-folhas e diagramas de caixa (*boxplot*). Como resultado, foi excluído o caso 63 que apresentou valores extremos inferiores para a escala de atitudes frente à estilos de liderança. Posteriormente, foi realizado o cálculo da distância de *Mahalanobis* para identificação de possíveis *outliers* multivariados. Após análises, o caso 136 foi identificado e excluído por possuir valor de distância *Mahalanobis* superior ao cálculo de Qui-quadrado para 58 graus de liberdade (soma dos 18 itens da escala de atitudes de liderança e 40 itens da escala de competências) e probabilidade de $p < 0,001$.

Portanto, decidiu-se pela exclusão dos dois casos identificados como *outliers* (63 e 136) considerando que não haveria impacto na representatividade da amostra total e que a permanência de dados extremos tende a reduzir ou ampliar a magnitude das relações entre as variáveis, representando impacto na matriz de correlações (Tabachnick & Fidel, 2007; Pasquali, 2010). Considerando que os dois casos extremos excluídos eram referentes à gestores, a amostra final ficou composta por 447 respondentes, dos quais 201 exerciam função de gestão/liderança de equipes.

Após identificação e exclusão dos casos extremos, foram realizadas análises para verificar o pressuposto de normalidade da distribuição dos dados, bem como indícios de assimetria e curtose. Os histogramas de distribuição indicaram que a maior frequência dos dados estava concentrada na cauda direita indicando uma possível supervalorização do domínio de competências e uma alta favorabilidade com relação as atitudes frente à liderança, em especial a transformacional. Também foram calculados os coeficientes de assimetria e curtose, que apresentaram valores afastados de zero e com score Z que excediam $\pm 1,96$ para maioria absoluta dos itens em ambas as escalas, indicando a não normalidade dos dados para um nível de significância de 0,05. Por fim, o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) indicou que todas as variáveis diferem da distribuição normal ao nível de significância de 5% ($p < 0,05$). Destaca-se, porém, que a inexistência de normalidade não impede a realização de análise fatorial (Pasquali, 2010), especialmente quando a amostra é composta por 200 ou mais observações (Hair Jr. et al, 2009).

Por fim, a matriz de correlação entre as variáveis foi calculada, utilizando-se o coeficiente de correlação linear de Pearson. Os itens apresentaram coeficiente de correlações variando entre 0,174 e 0,637. Destaque-se que não houve aproximação do patamar crítico de

0,900 que, segundo Pasquali (2010), configura um indicativo de multicolinearidade, não sendo necessária, portanto, a exclusão de novos itens.

Tendo sido apresentados os resultados do tratamento inicial e análise exploratória dos dados que justificam a amostra final do estudo e os pressupostos de escolha das técnicas estatísticas para análise dos dados, passamos a apresentação e discussão dos resultados em si, que serão divididos conforme os objetivos específicos da pesquisa.

4.3. Análise fatorial exploratória para Escala de Competências Gerenciais

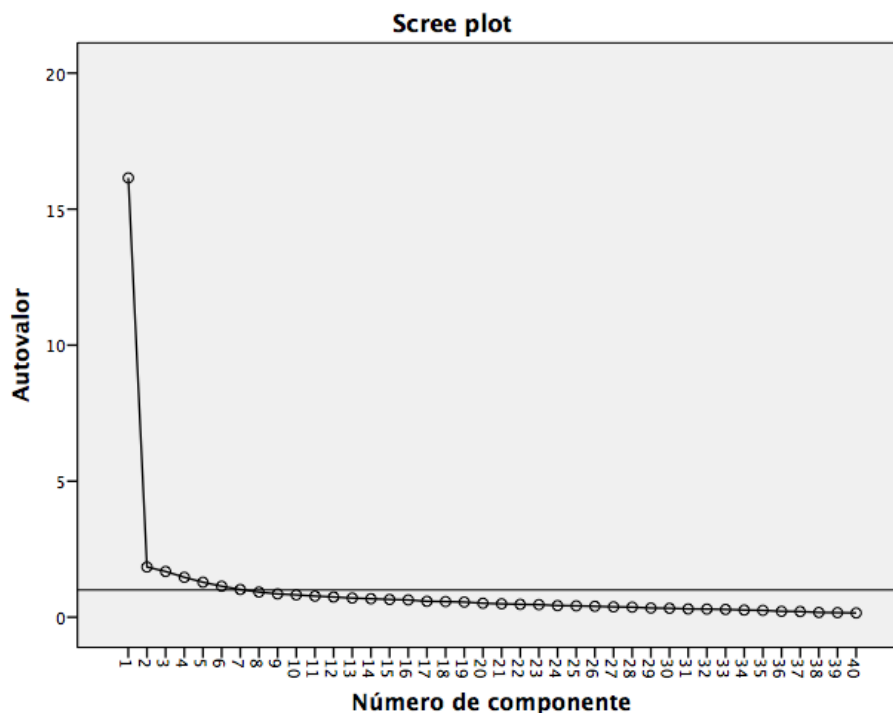
No intuito de cumprir com o objetivo específico de identificar evidências de validação para a escala de competências gerenciais, foram utilizadas técnicas de análise fatorial, que tem como finalidade geral resumir as informações contidas em diversas variáveis originais para um conjunto menor de novas dimensões denominadas fatores (Hair Jr., et al., 2009). Após realizados os procedimentos de verificação de limpeza dos dados, normalidade, linearidade e tamanho da amostra de 447 respondentes (incluindo gestores e não gestores), serão apresentados os aspectos relacionados à fatorabilidade da matriz:

- a) a inspeção visual da matriz revelou que 91,62% das correlações apresentam valores superiores a 0,3, atendendo às recomendações de Pasquali (2010) que indicam que pelo menos 50% das correlações precisam atender a essa exigência;
- b) o determinante da matriz apresentou valor baixo e diferente de zero ($3,16e-011$), também indicando a fatorabilidade da matriz;
- c) o cálculo da medida geral de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou valor de 0,941, podendo ser interpretado como admirável segundo Hair Jr. et al., 2009, o que confirma que a matriz é fatorável;
- d) as comunalidades, que indicam a variância comum entre a variável em análise e as demais, não apresentou valores extremos (0-1), indicando ausência de problemas quanto à fatorabilidade.

Comprovada a fatorabilidade da matriz, recorreu-se à análise dos componentes principais para realizar estimativas acerca do número de fatores a serem extraídos. Os primeiros critérios analisados para definir o número de componentes foram a identificação de autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1 e o percentual de variância explicada pelo fator que deve ser de mínimo 3%. A análise gráfica dos *eigenvalues* pode ser realizada por meio do

Scree Plot, ou gráfico de cotovelo, que, nesse caso, apontou a existência de sete fatores possíveis com *eigenvalues* iguais ou superiores a 1, conforme se observa na Figura 10.

Figura 10 – Gráfico *Scree Plot* para análise de fatores de competências gerenciais



Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da indicação de sete fatores pelo *Scree Plot*, apenas os cinco primeiros apresentavam percentual de variância superior a 3%. Assim, no intuito de obter uma análise mais precisa quanto ao número de fatores a extrair, optou-se por utilizar o critério da análise paralela conforme sugere Laros (2012). A análise paralela compara os valores de *eigenvalues* obtidos empiricamente com valores obtidos por matrizes que contém variáveis randômicas não-correlacionadas (Freitas, 2016). A escolha dos fatores é determinada pela adoção de valores empíricos superiores aos valores aleatórios que são gerados por métodos estatísticos que consideram a quantidade de itens e o tamanho da amostra (Patil, Singh, Mishra & Donovan, 2008). Desse modo, foi utilizado o *software* Monte Carlo PCA, versão 2.3, para determinação dos valores aleatórios, considerando-se o total de 40 variáveis da escala original e 447 sujeitos. A análise paralela indicou que a partir do quinto fator o *eigenvalue* empírico passou a ser menor que o randômico, estando o valor empírico referente ao quarto fator praticamente igualado ao valor randômico, conforme observado na Tabela 7. Apesar da identificação de 4 fatores pela análise paralela foram realizadas extrações iniciais com três e quatro fatores para garantir a identificação da melhor estrutura (Hair Jr. et al., 2009), tanto por

critérios estatísticos como teóricos, optando-se pela extração final com três fatores, uma vez que demonstrou melhor ajuste para o modelo.

Tabela 7 – Comparação de valores de *Eigenvalues* empíricos durante análise paralela.

Componentes	Valores próprios iniciais			Valor aleatório – Análise Paralela
	Total	% Variância	% Variância acumulada	
1	16,149	40,371	40,371	1,615
2	1,846	4,615	44,986	1,548
3	1,680	4,201	49,187	1,497
4	1,467	3,666	52,854	1,450
5	1,285	3,213	56,067	1,408
6	1,138	2,844	58,911	1,372
7	1,019	2,547	61,458	1,337
8	0,923	2,309	63,766	1,302
...

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Após definição dos três fatores finais, foi realizada a redução de dimensão pelo método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring – PAF*) com rotação oblíqua por ser mais flexível, mais realista e representar o agrupamento de variáveis com maior precisão (Hair Jr. et al., 2009). Foram testadas as rotações oblíquas *Promax* e *Oblimin*, optando-se pela utilização da *Oblimin* por apresentar melhores cargas fatoriais dos itens. Quanto aos critérios de significância das cargas fatoriais, foi considerado o valor de 0,3 como valor mínimo aceitável para manutenção dos itens, considerando que este é um valor considerado importante para a maioria dos pesquisadores (Field, 2009) e mostra-se adequado ao tamanho da amostra, que é superior a 350 sujeitos (Hair Jr. et al., 2009).

Após extração dos fatores pela rotação *Oblimin*, os itens com indicativo de exclusão foram identificados e analisados. Os itens excluídos serão relatados conforme seu código identificador, e suas descrições completas estão apresentadas no Quadro 17, juntamente com os motivos que levaram a sua exclusão.

Inicialmente, verificou-se que cinco itens apresentaram indicativo de exclusão por possuírem cargas fatoriais em mais de um fator simultaneamente e com diferença entre elas inferior a 0,1, foram eles: CLI_2, GIN_23, GIN_21, AUTO_35 e AUTO_40. Além destes, decidiu-se pela exclusão de outros dois itens (AUTO_38 e EQU_26), que, apesar de não indicar empates entre os fatores, não se mostraram teoricamente adequados e possuíam cargas fatoriais próximas a 0,3 indicando uma proximidade ao ponto de corte estabelecido.

A análise fatorial foi processada novamente para verificar adequação e, com isso, houve novo indicativo de exclusão de itens, já que um item apresentou carga fatorial inferior a 0,3 (EQU_33) e outros dois itens (EQU_31 e EQU_25) não se mostraram adequados teoricamente, além de possuírem cargas próximas a 0,3.

O resumo dos itens com indicativo de exclusão sob a justificativa de (1) apresentarem cargas fatoriais cruzadas com diferença inferior a 0,1 ou (2) falta de consistência teórica encontram-se detalhados no Quadro 17.

Quadro 17 – Itens de competências com indicativo de exclusão

Item com indicativo de exclusão	Categoria original	Motivo da exclusão
Orientar as ações de acordo com as necessidades dos clientes.	CLI_2	Carga cruzada com diferença <0,1 (0,065)
Gerenciar projetos sob a responsabilidade da equipe monitorando atividades, prazos e recursos.	GIN_23	Carga cruzada com diferença <0,1 (0,039)
Organizar as atividades e tarefas discernindo entre prioridades e rotinas.	GIN_21	Carga cruzada com diferença <0,1 (0,046)
Identificar oportunidades de autodesenvolvimento aproveitando-as para se destacar profissionalmente.	AUTO_35	Carga cruzada com diferença <0,1 (0,077)
Pautar suas ações em condutas éticas sendo exemplo para a equipe e demais colaboradores.	AUTO_40	Carga cruzada com diferença <0,1 (0,010)
Demonstrar equilíbrio para gerenciar situações de estresse no trabalho.	AUTO_38	Inconsistência teórica (CF 0,384)
Adotar medidas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida da equipe.	EQU_26	Inconsistência teórica (CF 0,31)
Promover o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação.	EQU_33	Carga fatorial inferior a 0,3
Estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.	EQU_31	Inconsistência teórica (CF 0,388)
Mobilizar os esforços da equipe de trabalho, articulando-os em torno de propósitos comuns.	EQU_25	Inconsistência teórica (CF 0,308)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Segundo Hair Jr. et al. (2009), as variáveis com carga cruzada, que apresentam valores elevados sobre dois ou mais fatores, são geralmente eliminadas, a menos que sejam justificadas teoricamente. No caso dos cinco itens excluídos sob essa justificativa, além da diferença de carga entre os fatores ser bastante pequena e inferior a 0,1, não foi identificada adequação teórica com o fator inicialmente proposto, decidindo-se, portanto, pela exclusão dos mesmos.

Dentre os outros cinco itens indicados para exclusão, um apresentou carga inferior a 0,3 durante a segunda análise fatorial realizada, e os demais, apesar de apresentarem cargas fatoriais superiores a 0,3, não demonstraram aderência teórica ao fator no qual foram

agrupados. Portanto, considerou-se a inconsistência teórica aliada às baixas cargas fatoriais para concluir pela exclusão dos mesmos. Ademais, verificou-se que esses itens também apresentaram comunalidades inferiores a 0,5, o que também seria um indicativo de exclusão de itens segundo Hair Jr. et al. (2009). Desse modo, dos 40 itens que compunham a escala inicial de competências gerenciais, 10 foram excluídos sob as justificativas já apresentadas.

Por fim, foi realizada nova análise fatorial e não foram identificados outros itens indicativos de exclusão. Com isso, a escala de competências gerenciais passou a ser composta por 30 itens, agrupados em três fatores, que foram, então, submetidos à análise de confiabilidade e verificação da variância explicada.

A confiabilidade interna, medida por meio do índice Alfa de Cronbach (α), é capaz de indicar se os itens da escala estão medindo o mesmo constructo e o quanto refletem esse mesmo constructo (Field, 2009; Rozzett & Demo, 2010). O limite inferior geralmente aceito para o índice é 0,70, porém, aceita-se valores de até 0,60 para o caso de pesquisas exploratórias (Hair Jr. et al., 2009). Hair Jr. et al. (2005) classificam os valores de Alfa de Cronbach de acordo com sua intensidade de associação, considerando “baixa” as associações inferiores a 0,6; “moderada” as que se encontram entre 0,6 e 0,7; “boa” as definidas entre 0,7 e 0,8; “muito boa” aquelas entre 0,8 e 0,9 e “excelente” as superiores a 0,9. Já segundo Pasquali (2010), o valor no patamar de 0,7 é considerado confiável, enquanto 0,8 é considerado muito confiável. Do mesmo modo, Field (2009) também considera confiáveis os valores entre 0,7 e 0,8. De acordo com os critérios apresentados, os fatores extraídos revelam-se consistentes internamente, uma vez que todos apresentaram *alphas* superiores a 0,8 indicando serem muito confiáveis, segundo a classificação de Pasquali (2010). Para o primeiro fator, inclusive, a alpha calculado é superior a 0,9, sendo considerado excelente, segundo a classificação de Hair Jr. et al. (2009).

A quantidade final de itens, valores de Alfa de Cronbach para cada um dos três fatores e o percentual total de variância explicada da escala de competências gerenciais encontram-se resumidos na Tabela 8.

Tabela 8 – Alfa de Cronbach dos fatores e variância explicada da escala de competências

Escala	Fator	Quantidade de itens	Alfa de Cronbach	Variância Total Explicada
Competências Gerenciais	Contribuição para a estratégia	18	0,937	45,9 %
	Prestação de serviços públicos	8	0,824	
	Gestão de equipes	4	0,808	
Totais		30		

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Com relação às variâncias explicadas, os resultados obtidos indicam que o Fator 1 – “Contribuição para a estratégia” reúne o maior percentual de variância com 38,8%, seguido pelo Fator 2 – “Prestação de serviços públicos” com 3,9% e pelo Fator 3 – “Gestão de equipes” com 3,2%, porém, considerando o uso da rotação oblíqua, o nível de variância explicada por cada fator pode estar sobreposto pelo outro, o que dificulta uma interpretação coerente deste índice (Damásio, 2012). No total os fatores explicam 45,9% da variância, que, apesar de ser inferior ao percentual de 60% recomendado por Hair Jr. et al. (2009), mostra-se compatível com outras escalas de ciências comportamentais (Fonseca & Porto, 2013).

Ainda no intuito de compreender as relações existentes entre os três fatores da Escala de competências gerenciais, foi analisada a matriz de correlação que segue apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 – Matriz de correlações dos fatores da escala de competências gerenciais

	Contribuição para a estratégia	Prestação de serviços públicos	Gestão de equipes
Contribuição para a estratégia	1		
Prestação de serviços públicos	0,680	1	
Gestão de equipes	0,523	0,430	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Considerando as correlações apresentadas, observa-se que todas apresentam valores positivos, indicando que quando o grau de domínio das competências de um fator aumenta (ou diminui) os domínios de competências dos demais fatores tendem a seguir a mesma direção (Hair Jr. et al, 2005). Levando em consideração as definições de Hair Jr. et al (2005), a correlação entre todos os fatores pode ser considerada como moderada, já que segundo os autores essa classificação é atribuída para valores entre $\pm 0,41$ e $\pm 0,70$.

Assim, a Tabela 10 apresenta a composição dos três fatores que integram a escala de competências gerenciais, autovalores e Alphas de Cronbach calculados para cada um deles, bem como a variância total explicada. Os itens relacionados a cada fator também são apresentados, seguidos pelo código que identificava a categoria hipotetizada para cada item durante a revisão de literatura e as cargas fatoriais para cada um deles.

Tabela 10 – Escala de Competências Gerenciais após análise fatorial exploratória

Fator	Nº	Item	Código do item original	Carga fatorial
Contribuição para a estratégia Alfa de Cronbach: 0,937 Autovalor: 11,636	1	Direcionar ações para viabilizar o alcance de objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações.	EST_12	0,819
	2	Monitorar a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho.	GIN_19	0,788
	3	Analisar os objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos.	EST_8	0,773
	4	Traçar estratégias para atingir resultados a longo prazo.	EST_9	0,724
	5	Identificar alternativas de atuação estratégica compatíveis com a realidade organizacional.	EST_11	0,719
	6	Identificar problemas organizacionais com antecedência, atuando proativamente para solucioná-los.	AUTO_37	0,704
	7	Aprimorar continuamente os processos de trabalho, para otimizar a utilização de recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo).	GIN_22	0,694
	8	Identificar previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização.	EST_10	0,688
	9	Compreender como as relações entre objetivos impactam no alcance da estratégia organizacional.	EST_7	0,655
	10	Formular planos, estabelecendo objetivos, metas, atribuições, prazos e prioridades.	EST_6	0,600
	11	Formular cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização.	EST_5	0,597
	12	Adaptar-se rapidamente em situações de mudança.	AUTO_39	0,579
	13	Localizar rapidamente as informações que necessita por meio da base de dados e sistemas da organização.	GIN_20	0,532
	14	Gerenciar conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários.	EQU_32	0,498
	15	Acompanhar a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos.	GIN_18	0,479
	16	Pautar suas ações considerando características dos produtos e serviços prestados pela organização.	EST_13	0,477
	17	Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos da sua unidade e da organização.	GIN_24	0,474
	18	Transmitir feedbacks à equipe continuamente.	EQU_34	0,457
Prestação de serviços públicos Alfa de Cronbach: 0,824 Autovalor: 1,159	19	Promover ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais.	SOC_16	0,827
	20	Realizar seu trabalho de modo a assegurar a prestação de serviços públicos de qualidade para a sociedade.	SOC_17	0,638
	21	Promover o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização.	SOC_15	0,578
	22	Tomar decisões levando em conta os possíveis impactos sobre o meio ambiente e comunidade.	SOC_14	0,537

(continuação)				
Nº	Item	Código do item original		
23	Gerenciar o relacionamento com clientes com base no respeito, cortesia e ética.	CLI_3	0,529	
24	Comunicar-se com o cliente com linguagem clara, objetiva e acessível.	CLI_4	0,513	
25	Buscar ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas a sua função.	AUTO_36	0,495	
26	Assegurar atendimento de excelência ao cliente procurando satisfazer às suas expectativas.	CLI_1	0,467	
Gestão de equipes Alfa de Cronbach: 0,808 Autovalor: 0,964	27	Delegar atividades, esclarecendo para a equipe os papéis e objetivos a serem atingidos.	EQU_28	0,692
	28	Orientar a atuação da equipe, comunicando claramente as expectativas quanto a desempenho e resultados.	EQU_29	0,582
	29	Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe, de acordo com as capacidades de cada um.	EQU_30	0,550
	30	Tratar os membros da equipe com imparcialidade.	EQU_27	0,430
Variância total explicada: 45,9%				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Após análise fatorial exploratória, a categorização das competências gerenciais, inicialmente hipotetizada por um conjunto de seis categorias (clientes, gestão estratégica, sociedade, gestão interna, gestão de equipes e autodesenvolvimento), passou a ser composta por três fatores, que tem suas nomenclaturas e definições apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Definição dos fatores da escala de competências gerenciais

	Denominação do fator	Definição
Fator 1	Contribuição para a estratégia	Abrange competências relacionadas à compreensão e desenvolvimento do negócio, alinhamento entre estratégia e ação, análise do ambiente e aprimoramento de processos, com foco na melhoria contínua.
Fator 2	Prestação de serviços públicos	Abrange competências relativas à promoção do desenvolvimento regional sustentável e à qualidade, transparência e confiabilidade no relacionamento com a sociedade, enquanto cliente direta dos serviços prestados pela organização.
Fator 3	Gestão de equipes	Abrange competências relativas à mobilização e articulação de pessoas e equipes, incluindo habilidades de relacionamento interpessoal e habilidades de coordenação, comunicação e liderança para construção de esforço colaborativo.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa e revisão de literatura.

Inicialmente, cabe lembrar que a literatura de competências gerenciais é marcada por uma grande diversidade de modelos e categorizações. Nesse aspecto, apesar da construção ter sido proposta inicialmente por seis categorias de competências, destaca-se que diversos autores adotam o conjunto de três categorias em seus modelos, a exemplo de Fleury & Fleury (2001a), Katz (1955) e Morman & Worley (2009). Ainda sobre esse aspecto, também cabe apontar que a revisão de literatura realizada indicou as categorias de competências relacionadas à estratégia/desenvolvimento do negócio e gestão de equipes/competências humanas como categorias comuns a todos os modelos, estando essas categorias também presentes nos fatores definidos pela estrutura da escala desenvolvida.

Com relação ao **Fator 1 - Contribuição para a estratégia**, percebe-se que foram agrupados principalmente os itens referentes à categorização inicial de “gestão estratégica” e “gestão interna”. Com isso, o fator se aproxima bastante da categoria de “contribuir para estratégia”, proposta por Morman e Worley (2009), sendo, inclusive, utilizada como inspiração para sua designação. Desse modo, o fator engloba tanto o papel do gestor frente ao desenvolvimento do negócio e à gestão estratégica quanto a sua função no aprimoramento de processos internos visando o desenvolvimento da organização (Feriçotti & Fernandes, 2014). As competências gerenciais presentes nesse fator também se mostram aderentes à categoria de competências de negócios de Fleury & Fleury (2001a), às habilidades conceituais propostas por Katz (1955), às categorias de estratégia e operações e processos internos definidas por Brandão et al. (2010), além das competências de administração do trabalho, estabelecidas por Yukl (2010). Apenas quatro competências diversas das categorias de gestão estratégica e processos internos agruparam-se no fator, são elas: “Identificar problemas organizacionais com antecedência, atuando proativamente para solucioná-los” (AUTO_37), “Adaptar-se rapidamente em situações de mudança” (AUTO_39), “Gerenciar conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários” (EQU_32) e “Transmitir feedbacks à equipe continuamente” (EQU_34). Porém, também é possível identificar a relação entres essas competências e o fator na medida em que versam sobre a capacidade de antecipação a problemas, adaptação a mudança, gerenciamento de conflitos (comuns em ambientes de mudança) e alinhamento estratégico, aspectos essenciais para a gestão estratégica organizacional segundo Estrada e Almeida (2007).

Já o Fator 2 – **Prestação de serviços públicos**, agrupou os itens relativos às categorias iniciais de “sociedade” e “clientes”, sendo aqueles atinentes à “sociedade” os que tiveram maiores cargas fatoriais. Nesse ponto, é importante destacar a proximidade do fator com as categorias de sociedade e clientes propostas por Brandão et al. (2010) que traz foco para o

desenvolvimento rural sustentável, economia de recursos naturais e relacionamento com clientes. Nesse sentido, cabe ainda destacar o alinhamento dos itens que tratam do envolvimento do gestor com a sociedade e a capacidade de lidar com o público com as pesquisas de Oliveira et al. (2010) e Ésther (2011), todas desenvolvidas em organizações públicas. O fato de todos os itens possuírem relação com aspectos ligados à sociedade ou à comunidade podem estar relacionados ao contexto no qual a pesquisa foi desenvolvida: organizações públicas que possuem a missão de levar o desenvolvimento ao espaço rural (Castro, 2013) e que baseiam suas ações principalmente nos eixos social, produtivo e ambiental (Asbraer, 2014) para prestar serviços público ao seu cliente produtor familiar (Brasil, 2010). O item “Buscar ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas a sua função”, inicialmente definido como pertencente à categoria de “autodesenvolvimento” também foi agrupado ao fator, estando logicamente relacionado à qualidade de atendimento ao cliente e prestação de serviços.

Por fim, o **Fator 3 – Gestão de equipes**, manteve-se composto apenas por itens que já haviam sido desenvolvidos para esta mesma categoria. As habilidades sociais e de relacionamento com a equipe são uma unanimidade quando se analisam competências gerencias. Os itens possuem relação direta com “competências sociais” de Fleury & Fleury (2001a), comportamento organizacional proposto por Brandão et al. (2010), além das características de administrar relações desenvolvida por Yukl (2010) e as competências pessoais/comportamentais de Godoy e D’Amelio (2012) com base no modelo de Cheetam e Chivers. Porém, dentre todas as habilidades interpessoais listadas pelos autores, destaca-se o perfil de organização, delegação e foco na articulação para atingir objetivos comuns evidenciado nos itens finais da escala, demonstrando forte relação com as definições de gerenciamento de equipes propostas por Morman e Worley (2009) e pelas habilidades humanas de Katz (1955).

De maneira geral, os três fatores englobaram todos os aspectos definidos como relevantes pela literatura pesquisada, ora agrupando-os (“gestão estratégica” com “gestão interna” e “sociedade” com “clientes”) ora mantendo-os únicos (gestão de equipes). A única categoria que não se mostrou relevante para composição de um fator específico foi a categoria de “autodesenvolvimento”, uma vez que seus itens se apresentaram dispersos em todos os demais fatores e muitos deles receberam indicativo de exclusão. De fato, a literatura já apontava esse conjunto de competências como alicerces para o desenvolvimento das demais competências (Bitencourt, 2005), sendo esta uma possível causa da dispersão verificada nos itens.

4.4. Identificação do grau de domínio de Competências Gerenciais

A fim de atender ao segundo objetivo específico da pesquisa (identificar a percepção de domínio de competências gerenciais, por meio da autoavaliação dos gestores), e já tendo concluído a análise fatorial exploratória da escala de competências gerenciais, foram calculados os escores fatoriais de cada um dos respondentes. Nesse aspecto, cabe destacar que, para esta análise, e para as análises posteriores, serão considerados como amostra apenas os 201 indivíduos que afirmaram exercer funções de chefia/gestão de equipes, ou seja, o grupo integrante da subamostra de gestores.

O cálculo de escores fatoriais é considerado o melhor método para criar um conjunto menor de variáveis para substituir o conjunto original dos dados (Hair Jr. et al., 2009). Os escores foram calculados a partir do somatório de respostas individuais aos itens pertencentes a cada fator, dividindo-se pelo número total de itens que compõem o fator, e passaram a constituir uma nova variável no banco de dados.

No caso da escala de competências gerenciais, foram calculadas as médias de respostas para os três fatores (contribuição para a estratégia, prestação de serviços públicos e gestão de equipes), para cada um dos 201 gestores. A escala utilizada para análise foi a mesma empregada no questionário de coleta de dados, em que os gestores avaliaram o quanto dominavam cada competência por meio de uma escala likert de 1 a 5, variando entre “nenhum domínio” a “domínio completo”, existindo, ainda, a opção de indicar que a competência “não se aplicava a sua atuação profissional”. Com base nos escores fatoriais, foram calculadas as medidas descritivas (média, desvio-padrão e mediana) para cada fator de competências, apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12 – Análise descritiva dos fatores da escala de competências gerenciais

Escala	Fator	Média	Desvio padrão	Mediana
Competências Gerenciais	Fator 1 - Contribuição para a estratégia	3,78	0,65	3,77
	Fator 2 - Prestação de serviços públicos	4,15	0,57	4,12
	Fator 3 - Gestão de equipes	4,08	0,67	4,00

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa e revisão de literatura.

O Fator 2 “Prestação de serviços públicos” foi o que apresentou maior média (4,15), maior mediana (4,12) e menor desvio-padrão (0,57), indicando que, na autoavaliação realizada pelos gestores, existe homogeneidade e domínio quase completo de competências relacionadas à promoção do desenvolvimento regional sustentável e à prestação de serviços

públicos à sociedade, que desempenha papel de cliente direta das organizações. Esse fator também agrupa o item com maior média (4,5) dentre todos os itens da escala: “Gerenciar o relacionamento com clientes com base no respeito, cortesia e ética”. Tal fato pode ser explicado pela característica das organizações pesquisadas e também pelo perfil dos respondentes, uma vez que mais da metade dos gestores pesquisados (51,2%) atuam na área finalística de ATER de suas organizações, realizando, portanto, atividades de atendimento direto ao público beneficiário. Os resultados também são condizentes com outras pesquisas que apontaram competências como “capacidade de promover o envolvimento da sociedade” como competências de destaque requeridas de gestores públicos (Oliveira et al., 2010).

Em seguida, o Fator 3 “Gestão de equipes” apresentou média 4,08, mediana 4,00 e desvio-padrão 0,67, mostrando magnitudes bastante semelhantes às identificadas para o Fator 2. Os valores também indicam a homogeneidade das respostas e elevado grau de domínio de competências relacionadas à mobilização e articulação de pessoas e equipes. A média elevada pode estar relacionada à realidade do trabalho da extensão rural, que, além de atuar por meio de equipes multidisciplinares, também é responsável pela articulação e mobilização da população rural em ações governamentais (<http://www.emater.df.gov.br>).

Já o Fator 1 “Contribuição para a estratégia” foi o que apresentou menor média (3,78) e menor mediana (3,77), o desvio padrão manteve-se baixo (0,65) ainda indicando uma homogeneidade das respostas. O fator também engloba os itens com menores médias de competências da escala: “Identificar previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização” com média de 3,4; “Formular cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização” e “Analisar os objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos” ambos com média 3,63.

A ocorrência de menores médias do fator de “contribuição para a estratégia”, quando comparado aos demais, sugere que os próprios gestores identificam uma necessidade de aperfeiçoamento de competências relacionadas à gestão do negócio, alinhamento estratégico e aprimoramento de processos organizacionais. Essa necessidade também foi apontada pela Asbraer (2014), que destacou a importância do investimento em processos administrativos e desenvolvimento de competências gerenciais voltadas para gestão. Pesquisas anteriores, realizadas no contexto do setor público brasileiro, também concluíram que competências relacionadas ao desenvolvimento do negócio são as que apresentam menores escores quando comparadas às demais categorias de competências gerenciais (Bundchen et al., 2011). Para o contexto específico de ATER, o grau de domínio inferior para estas competências pode estar

relacionado ao fato de que a maioria dos respondentes (gestores que atuam em função finalística) podem não estar familiarizados com a gestão administrativa de suas organizações devido à dispersão dos escritórios locais com relação às unidades sede (<http://www.emater.df.gov.br>).

Pela análise das respostas “não se aplica a minha atuação profissional” percebe-se que mais de 10% dos gestores não percebem as competências “Direcionar ações para viabilizar o alcance de objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações” e “Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos da sua unidade e da organização” como sua atribuição, uma vez que apresentaram 12% e 17% de dados ausentes, respectivamente. Ambas as competências pertencem ao Fator 1 – Contribuição para a estratégia, nesse caso, caberia avaliar as razões que levam os gestores a não perceberem as referidas competências como sua atribuição. Uma possível explicação poderia ser a própria estrutura organizacional, que pode atribuir essas atividades a um setor específico, por exemplo. Outra situação possível seria que os gestores, apesar de possuírem essas responsabilidades, não se apropriam delas, podendo gerar, nestes casos, desvios de direcionamento estratégico ou aumento das despesas da organização. Para ambas hipóteses seria necessário o desenvolvimento de novos estudos que pudessem esclarecer os reais motivos e indicar possibilidades de ação.

De forma geral, percebe-se que os gestores apresentaram tendência em avaliar seus domínios de competências nos pontos mais altos da escala, indicando uma possível supervalorização, compreensível no caso de escalas de autoavaliação. Essa tendência já havia sido identificada nas análises de normalidade dos dados da amostra total, características que se mantiveram, portanto, para a amostra reduzida de gestores.

4.5. Identificação de atitudes frente aos estilos de liderança transacional e transformacional

Com vistas na consecução do terceiro objetivo específico definido para o estudo (identificar, nos gestores, a preponderância de atitudes frente aos estilos de liderança transformacional ou transacional), também foram calculados os escores fatoriais para a Escala de atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional de Fonseca e Porto (2013). Vale lembrar que a escala é composta por 18 itens divididos em dois fatores (liderança transformacional e liderança transacional) e já se encontra validada cientificamente

por meio de análise fatorial exploratória (Fonseca & Porto, 2013) e confirmatória (Fonseca, 2013).

Para o cálculo dos escores fatoriais, a escala Likert de sete pontos, que originalmente variava entre -3 (totalmente contrário) e +3 (totalmente favorável) e tinha o valor zero como ponto neutro, teve suas respostas ajustadas para valores de 1 a 7. Este critério também foi adotado por Fonseca & Porto (2013) afim de se evitar erros no cálculo das médias devido a presença de valores negativos, com isso, o novo ponto neutro passou a ser representado pelo valor 4. Também se utilizando da amostra composta pelos 201 gestores, foram calculadas as medidas descritivas (média, desvio-padrão e mediana) para os dois fatores de atitudes frente aos estilos de liderança, conforme exposto na Tabela 13.

Tabela 13 – Análise descritiva dos fatores da Escala de atitudes frente a estilos de liderança

Escala	Fator	Média	Desvio padrão	Mediana
Atitudes frente a estilos de liderança	Fator 1 – Liderança Transformacional	6,56	0,42	6,66
	Fator 2 – Liderança Transacional	4,75	1,14	4,38

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa e revisão de literatura.

O Fator 1 – Liderança transformacional, apresentou maior média (6,56), maior mediana (6,66) e menor desvio-padrão (0,42), indicando que os gestores foram homogêneos em se considerar quase totalmente favoráveis a comportamentos de liderança relacionados a articulação de visão, estimulação intelectual, expectativa de alta performance e suporte individualizado aos integrantes da equipe (Fonseca & Porto, 2013). Destaca-se, ainda, que o menor valor de respostas identificado para o fator foi de 4,83, acima do ponto neutro, indicando que todos os gestores pesquisados apresentam algum grau de favorabilidade aos comportamentos transformacionais. A moda do fator foi equivalente a 7, ponto máximo da escala, demonstrando que a maioria dos gestores indica ser totalmente favorável. O fator de liderança transformacional também apresenta o item com maior média (6,78) para toda a escala: “Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe”.

O Fator 2 – Liderança transacional, por sua vez, apresentou média de 4,75 e mediana de 4,38, indicando que, de modo geral, os gestores mostram-se neutros ou pouco favoráveis aos comportamentos de liderança relacionados a negociação de trocas ou punição contingente.

O desvio padrão de 1,14 também indica que as respostas foram mais heterogêneas variando a média entre opiniões contrárias e favoráveis aos comportamentos transacionais. Nesse aspecto, vale destacar que as respostas para esse fator variaram por todos os pontos da escala, sendo 1,17 o menor valor identificado (muito próximo ao totalmente contrário), o que reforça a heterogeneidade de opinião dos gestores.

Em uma análise descritiva dos itens que compõem o fator de liderança transacional, percebe-se que a menor média (3,69) é a do item “Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio”. Esse item também foi o que apresentou a menor mediana (4), indicando que metade dos gestores são contrários à adoção do comportamento, e moda igual a 1, indicando que a maior frequência de respostas ao item corresponde ao “totalmente contrário”. Uma possível explicação para essa tendência de comportamento pode estar relacionada ao contexto da administração pública, em que os gestores possuem capacidade limitada de negociações e troca de recompensas com seus subordinados, técnicas de gestão geralmente mais associadas à flexibilidade do setor privado (Pucek & Spacek, 2014).

De modo geral, as medidas descritivas encontradas para a Liderança transformacional indicam a pouca variabilidade dos dados para esse fator, uma vez que a quase totalidade dos gestores se mostraram próximos ao totalmente favorável. Em contraponto, também chama atenção o fato dos gestores se demonstrarem mais desfavoráveis ao estilo de liderança transacional. Isso pode ter ocorrido justamente devido ao fato de líderes transacionais possuírem características condizentes com uma perspectiva de gestão mais rígida, enquanto os líderes transformacionais demonstram-se mais relacionados e inspiradores (Cruz et al., 2015). Desse modo, os itens da escala podem ter refletido essa percepção, fazendo com que os gestores apresentassem o comportamento de respostas mais condizente com a desejabilidade social. De toda forma, sugere-se a realização de novos estudos, que sejam capazes de identificar se esse comportamento de respostas se repete em outros contextos de pesquisa e até mesmo quais os motivos que levam o gestor a mostrar-se mais favorável a um ou outro perfil de liderança.

4.6. Correlações entre domínio de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança

Com o objetivo de identificar as relações existentes entre o domínio de competências gerenciais e as atitudes frente a estilos de liderança, e assim atingir o quarto objetivo

específico proposto para a pesquisa, foram calculados os coeficientes de correlação e de determinação entre as variáveis. O coeficiente de correlação avalia a associação entre duas variáveis e seus valores podem variar entre -1,00 e +1,00, sendo, que, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte é a ligação ou o nível de associação (Hair Jr. et al., 2005). Já o coeficiente de determinação (obtido quando se eleva o coeficiente de correlação ao quadrado), pode variar entre 0,00 e 1,00 e representa a quantidade de variação explicada em uma variável por uma outra variável (Hair Jr. et al., 2005). Nesse aspecto, cabe reforçar que tanto o coeficiente de correlação quanto o de determinação indicam o grau de associação entre as variáveis, porém, não são suficientes para medir o quanto uma variável causa a outra, ou seja, não explicitam relações de causalidade (Field, 2009).

Hair Jr. et al. (2005) classificam a força de associação entre as variáveis de acordo com o valor do coeficiente de correlação, sendo considerada “leve, quase imperceptível” os coeficientes entre $\pm 0,01$ e $\pm 0,20$; “pequena, mas definida” para valores de coeficientes entre $\pm 0,21$ e $\pm 0,40$; “moderada” para coeficientes entre $\pm 0,41$ e $\pm 0,70$; “alta” para coeficientes entre $\pm 0,71$ e $\pm 0,90$; e “muito forte” para coeficientes entre $\pm 0,91$ e $\pm 1,00$.

Apesar do coeficiente de correlação de Pearson ser um dos mais utilizados pela ciência do comportamento organizacional, a sua utilização depende de algumas características acerca da natureza dos dados, como a utilização de variáveis métricas, a ocorrência de relação linear e a existência de uma população normalmente distribuída (Hair Jr. et al., 2005). Desse modo, a já conhecida não normalidade dos dados foi novamente testada pelo Teste de Kolmogorov-Smirnov, porém agora para os valores dos escores fatorais, tanto da escala de competências quanto de atitudes frente a liderança. O pressuposto de normalidade foi novamente rejeitado, optando-se, então, pela utilização do coeficiente de Kendall-Tau, uma vez que, além de ser mais adequado a distribuições não-paramétricas, também é preferível por ser mais representativo da população, podendo estabelecer generalizações mais precisas (Field, 2009; Howell, 2012).

Assim, a Tabela 14 apresenta os resultados da análise de correlação de Kendall-Tau (τ) entre os três fatores de competências gerenciais (contribuição para a estratégia, prestação de serviços públicos e gestão de equipes) e os dois fatores de atitudes frente a estilos de liderança (liderança transformacional e liderança transacional). Ao longo das análises também serão apresentados os coeficientes de determinação (R^2) para as mesmas variáveis.

Tabela 14 – Correlações de Kendall-Tau entre competências e estilos de liderança

			Domínio de competências gerenciais			Atitudes frente a estilos de liderança	
			Contribuição para estratégia	Prestação de serviços públicos	Gestão de equipes	Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Domínio de competências gerenciais	Contribuição para estratégia	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	1 . 201				
	Prestação de serviços públicos	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,522** 0 201	1 . 201			
	Gestão de equipes	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,556** 0 200	,472** 0 200	1 . 200		
Atitudes frente a estilos de liderança	Liderança Transformacional	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,306** 0 201	,270** 0 201	,323** 0 200	1 . 201	
	Liderança Transacional	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,114* 0 201	0 0 201	0 0 200	,161** 0 201	1 . 201

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Pela análise dos resultados, percebe-se que os maiores valores de coeficientes de correlação aparecem entre os fatores da escala de competências gerenciais. Primeiramente, o coeficiente de correlação entre “Contribuição para a estratégia” e “Gestão de equipes” demonstra que as duas variáveis estão relacionadas de forma moderada e positiva ($\tau = 0,556$, $p < 0,01$). O coeficiente de determinação entre as duas variáveis ($R^2 = 0,309$) indica que aproximadamente 30,9% da variação de uma variável está associada com a outra.

Em seguida, a relação entre “Contribuição para a estratégia” e “Prestação de serviços públicos” apresentou coeficiente de correlação similar ($\tau = 0,522$, $p < 0,01$), também de força moderada e sentido positivo, com coeficiente de determinação ($R^2 = 0,272$) indicando que cerca de 27,2% de uma variável está associada com a outra. Ainda analisando a relação entre os fatores da escala de competências gerenciais, percebe-se que a relação entre “Prestação de serviços públicos” e “Gestão de equipes” ($\tau = 0,472$, $p < 0,01$), apesar de um pouco menor, ainda apresenta força moderada e direção positiva, com coeficiente de determinação ($R^2 = 0,222$) sugerindo que 22,2% de uma variável está associada a outra.

A elevada correlação entre diferentes fatores de competências gerenciais também foi observada na pesquisa realizada por Brandão (2010), que identificou coeficientes de correlação variando entre 0,39 e 0,69 (significantes ao nível de 0,05) para os seis fatores de competências gerenciais definidos em sua pesquisa, caracterizando, inclusive, a existência de um único fator de segunda ordem denominado “competência gerencial” que igualmente apresentou evidências de validade. De forma geral, a literatura indica que o constructo de competências é observado em perspectiva sistêmica, em que as diferentes competências dos indivíduos entrelaçam-se por toda a organização (Fleury & Fleury, 2001a). A inter-relação entre competências também é enfatizada no nível individual, enfoque estabelecido para a presente pesquisa. Coelho Jr., Faiad, Borges & Rocha (2013) destacam, por exemplo, que uma competência não pode ser mapeada como se fosse dissociada das demais, já que as mesmas se inter-relacionam, podendo, inclusive, facilitar a sua expressão nas rotinas de trabalho.

Antes de verificar as relações entre variáveis de escalas diferentes, vale destacar o valor do coeficiente de correlação identificado entre os fatores da escala de atitudes frente a estilos de liderança. A variável “liderança transformacional” também demonstrou estar relacionada com “liderança transacional” de forma positiva, porém com força de associação considerada leve ou quase imperceptível ($\tau = 0,161$, $p < 0,01$). Desse modo, o coeficiente de determinação entre as variáveis ($R^2 = 0,025$) indica que 2,5% de uma variável está associada a outra. Esse resultado é coerente com os achados de Fonseca e Porto (2013) que apontam a existência de uma baixa correlação positiva entre os fatores como um reforço da existência de complementaridade entre os estilos de liderança transformacional e transacional (Hater & Bass, 1988; Bass, 1999; Fonseca et al., 2012). Nesse caso, não haveria uma dicotomia entre os estilos de liderança, sendo possível supor que “a atitude favorável em relação a um estilo não necessariamente corresponda a uma atitude desfavorável em relação ao outro” (Fonseca & Porto, 2013, p.165).

Partindo-se para as análises de correlações entre fatores de escalas diferentes, percebe-se que “liderança transformacional” apresentou correlação positiva com todos os fatores de competências gerenciais, todos com força de associação considerada pequena, porém definida, de acordo com Hair Jr. et al. (2005). O maior deles foi identificado para as relações entre “liderança transformacional” e “gestão de equipes” ($\tau = 0,323$, $p < 0,01$) e coeficiente de determinação ($R^2 = 0,104$) indicando que aproximadamente 10,4% de uma variável está associada à outra. O suporte teórico dessa relação é evidenciado pelas

características do líder transformacional, marcadas pelo interesse pelas pessoas (Barreto et al., 2013) e preocupação com o desenvolvimento de seus liderados (Bass & Avolio, 1993). Além disso, esses líderes também se utilizam da comunicação de altas expectativas para fortalecer o espírito de equipe e o comprometimento e fornecerem atenção pessoal às necessidades e desejos individuais de cada liderado (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993; Barreto et al., 2013; Fonseca & Porto, 2013; Tomei & Riche, 2016), características compatíveis com a descrição dos itens como “Orientar a atuação da equipe, comunicando claramente as expectativas quanto a desempenho e resultados” e “Tratar os membros da equipes com imparcialidade”.

O segundo maior coeficiente de correlação entre escalas ($\tau = 0,306$, $p < 0,01$) foi apurado para a relação entre “liderança transformacional” e “contribuição para a estratégia”, com coeficiente de determinação ($R^2 = 0,093$) indicando que cerca de 9,3% de uma variável está associado à outra. A relação entre as variáveis apresenta suporte teórico uma vez que esse estilo de liderança é apontado como capaz de criar consciência dos objetivos e da missão da organização (Bass, 1990; Brant, 2012; Souza & Tomei, 2008), além de ser apontado como o responsável por “forjar a liga da cultura estratégica em suas organizações” (Bass & Avolio, 1993). Essas características são apontadas pela maioria dos itens que compõem o fator, a exemplo de “Compreender como as relações entre objetivos impactam no alcance da estratégia organizacional”.

Em terceiro lugar, a relação entre “liderança transformacional” e “prestação de serviços públicos” foi definida pelo seu coeficiente de correlação ($\tau = 0,270$, $p < 0,01$) e de determinação ($R^2 = 0,072$) apontando que cerca de 7,2% de uma variável está relacionada com a outra. Como o fator de “prestação de serviços públicos” engloba aspectos relacionados ao desenvolvimento sustentável e à relação de confiança frente à sociedade, enquanto cliente dos serviços prestados, cabe justificar a relação teórica entre as variáveis uma vez que a liderança transformacional denota aspectos de liderança voltada para o futuro, onde o líder busca resultados sustentáveis para a equipe e para a organização (Kent et al., 2001).

Por fim, cumpre destacar que a variável “liderança transacional” não apresentou correlações significativas ao nível de $p < 0,01$ com nenhum dos três fatores de competências gerenciais. Porém, considerando-se um nível de $p < 0,05$, a correlação entre “liderança transacional” e as competências de “contribuição para estratégia” demonstrou significância. O coeficiente de correlação ($\tau = 0,114$, $p < 0,05$) é positivo e possui força de associação considerada leve, quase imperceptível. Seu coeficiente de determinação ($R^2 = 0,012$) indica que apenas 1,2% de uma variável está associada com a outra. Apesar de pequena, essa

associação pode ter sido encontrada devido à junção dos itens inicialmente relativos a processos internos ao fator de “contribuição para a estratégia”, uma vez que outros estudos apontam que líderes transacionais possuem maior ênfase na padronização do trabalho e orientação de tarefas (Tomei & Riche, 2016), e que pautam suas ações em procedimentos operacionais já definidos pela organização (Bass & Avolio, 1993). Outra possível inferência acerca do baixo, porém existente, grau de correlação entre as variáveis é o fato de que a atitude favorável em relação ao estilo de liderança transacional não necessariamente implica em menor domínio de competências relacionadas à contribuição para a estratégia.

4.7. Diferenças entre domínios de competências e atitudes frente a estilos de liderança a depender do estágio de desenvolvimento da gestão estratégica

A fim de atender ao quinto objetivo específico proposto, foram utilizadas técnicas de comparações entre grupos para identificar eventuais diferenças ou semelhanças com relação ao domínio de competências gerenciais ou às atitudes frente a estilos de liderança, a depender do estágio de desenvolvimento da gestão estratégica das organizações pesquisadas (formulação, implementação e avaliação).

Para isso, as respostas referentes ao estágio da gestão estratégica foram adaptadas para que figurassem como variáveis dicotômicas, permitindo a utilização do teste não-paramétrico U de Mann-Whitney, que é específico para comparação entre dois grupos (duas amostras independentes) quando não há normalidade na distribuição dos dados (Field, 2009).

Como a coleta de dados acerca do estágio da gestão estratégica ocorreu por meio da resposta dos gestores a nove perguntas (três referentes a formulação, cinco referentes a implementação e duas referentes à avaliação), foram analisadas as respostas e, como artifício para facilitar essa análise foram calculadas as médias das respostas de cada gestor para cada um dos três estágios, sendo que as respostas “não” eram equivalentes a 1, respostas “não sei” eram equivalentes a 2 e respostas “sim” eram equivalentes a 3.

Desse modo, as médias de cada um dos estágios foram recodificadas em forma de variáveis *dummy*, onde valores de 1 a 2 foram considerados como “não” (estratégia não formulada, estratégia não implementada e estratégia não avaliada) e valores entre 2,1 e 3 foram considerados como “sim” (estratégia formulada, estratégia implementada e estratégia avaliada).

Além das três variáveis *dummy* referentes aos estágios de desenvolvimento da gestão estratégica, foi calculada ainda uma quarta variável *dummy* que identificou se, na percepção

de cada um dos gestores, “existe” ou “não existe” gestão estratégica de maneira geral nas suas organizações. O cálculo para definição da variável geral de gestão estratégica se deu por meio da média entre os três estágios de desenvolvimento, também se utilizando de valores de 1 a 2 como “não” e valores entre 2,1 e 3 como “sim”.

Definidas as variáveis *dummy* para cada um dos estágios de desenvolvimento da gestão estratégica e para a gestão estratégica de forma geral, a aplicação do teste U de Mann-Whitney permitiu identificar as diferenças estatisticamente significativas e, nestes casos, buscou-se explicitar o grau de distinção entre os grupos a partir da diferença entre as medianas, uma vez que essa medida é preferível à média de acordo com Field (2009). Assim, destaca-se que as seções seguintes apresentarão apenas os casos em que houve diferença significativa, para competências gerenciais ou estilos de liderança, de acordo com os estágios de desenvolvimento da gestão estratégica percebida pelos gestores.

4.7.1. Diferenças percebidas para o estágio de formulação da estratégia

Primeiramente, foi realizada a comparação para verificar se o grupo de gestores de organizações que apresentam a estratégia formulada demonstram domínio de competências gerenciais ou estilos de liderança distintos daqueles que afirmaram pertencer a organizações que não possuem a estratégia formulada.

Foram percebidas diferenças significativas relacionadas ao fator de competências gerenciais “Contribuição para a estratégia” e ao fator de “Liderança transacional”, conforme demonstrado na Tabela 15, que traz as medianas e os valores de significância ao nível de 0,05.

Tabela 15 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para o estágio de formulação da estratégia

Variáveis com diferença significativa	Estágio de formulação da estratégia	N	Mediana	Sig.
Atitudes de Liderança transacional	Estratégia não formulada	44	4,16	0,045
	Estratégia formulada	157	5,00	
	Total	201		
Competências de Contribuição para a estratégia	Estratégia não formulada	44	3,48	0,001
	Estratégia formulada	157	3,88	
	Total	201		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Pela análise da tabela, depreende-se que, nas organizações em que se percebe a estratégia formulada, os gestores se mostram mais favoráveis a atitudes de liderança

transacional e informam possuir maior domínio de competências gerenciais relacionada à Contribuição para a estratégia.

Nesse sentido, cabe lembrar que a etapa de formulação da estratégia, é o primeiro passo que deve ser tomado no processo de construção da gestão estratégica e consiste na definição da visão de futuro, confirmação dos objetivos estratégicos, análise do ambiente e construção do tratamento de risco (Estrada & Almeida, 2007; Zahradnickova & Vacik, 2011; Pucek & Spacek, 2014). Sob esse ponto de vista, destaca-se que o fator de competências gerenciais - Competências de Contribuição para a estratégia – é percebido como de maior domínio quando está associado à percepção de que a estratégia da organização foi formulada. A competência de contribuição para a estratégia engloba itens como “Formular cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização” e “Identificar alternativas de atuação estratégica compatíveis com a realidade organizacional”, bem aderentes ao conjunto de atividades que descrevem o estágio de formulação da estratégia.

Também é importante destacar que, segundo (Zahradnickova & Vacik, 2011), o ato de se observar o desenvolvimento além da organização, aprender sobre tendências e avaliar a realidade do ambiente de negócios continuam sendo aspectos gerenciais básicos que, aliados às experiências profissionais, provavelmente continuam sendo fatores chave de sucesso para a competitividade das organizações.

4.7.2. Diferenças percebidas para o estágio de implementação da estratégia

Posteriormente, foi testada a comparação entre grupos para verificar possíveis diferenças acerca do domínio de competências gerenciais ou estilos de liderança para os gestores que afirmaram pertencer a organizações que possuem a estratégia implementada ou não implementada.

Para o estágio de implementação da gestão estratégica, foram percebidas diferenças significativas relacionadas apenas ao fator de “Liderança transacional”, conforme demonstrado na Tabela 16, que traz as medianas e os valores de significância ao nível de 0,05.

Tabela 16 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para o estágio de implementação da estratégia.

Variáveis com diferença significativa	Estágio de implementação da estratégia	N	Mediana	Sig.
Atitudes de Liderança transacional	Estratégia não implementada	51	4,33	0,002
	Estratégia implementada	150	5,00	
	Total	201		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Nesse sentido, subentende-se que os gestores de organizações que possuem a estratégia implementada mostram-se mais favoráveis a atitudes de liderança transacional. Considerando que a capacidade dos gestores em difundir a estratégia e gerar engajamento é vista um fator crítico de sucesso para a implementação da estratégia (Pucek & Spacek, 2014; Blonski et al., 2017), o resultado encontrado parece contradizer a literatura, que indica o estilo de liderança transformacional como o mais adequado a ambientes de compartilhamento de informações acerca da estratégia e com maior capacidade de influenciar a aceitação dos indivíduos acerca de um novo contexto (Cruz et al., 2015; Almada & Policarpo, 2016).

Entretanto, também é preciso destacar que a etapa de implementação da estratégia exige disciplina pessoal e compromisso por parte de gestores para que a estratégia formulada seja transformada em ação (Zahradnickova & Vacik, 2011). Isso inclui o trabalho árduo de gestores em atividades específicas como a definição de planos de ação, planos orçamentários e indicadores de desempenho que orientam as ações (Estrada & Almeida, 2007), além de toda a disseminação (comunicação) da estratégia ao longo dos demais elementos organizacionais (Pucek & Spacek, 2014).

Nesse sentido, pesquisas relatam que características como a definição clara das atividades a serem realizadas pela equipe e o fato do alcance de resultados estar atrelado a recompensas foram cruciais para o sucesso da etapa de implementação da estratégia em organizações públicas (Pucek & Spacek, 2014; Blonski et al., 2017). Em consonância, a pesquisa de Bundchen et al. (2011) revelou que gestores consideram como mais importantes as competências diretamente vinculadas à implementação da estratégia, ou seja, as diretamente relacionadas com aspectos táticos e operacionais, genuinamente afetas ao dia-a-dia do gestor e à gestão de seus planos operacionais para atingimento de resultados.

Assim, considerando que comportamentos de recompensa contingente e orientação de tarefas são características relacionadas à liderança transacional (Bass, 1990; Fonseca & Porto, 2013; Barreto et al., 2013; Tomei & Riche, 2016), pode-se concluir que possivelmente o perfil de liderança transacional também possa influenciar a gestão estratégica, sendo, no caso das organizações pesquisadas, o único estilo de liderança que foi associado à etapa de implementação.

4.7.3. Diferenças percebidas para o estágio de avaliação da estratégia

Com relação ao último estágio definido para a gestão estratégica, foram realizadas comparações entre grupos para verificar se gestores de organizações que apresentam a estratégia avaliada demonstram domínio de competências gerenciais ou estilos de liderança distintos daqueles que afirmaram pertencer a organizações que não possuem a estratégia avaliada.

Para o estágio de avaliação da estratégia, foram percebidas diferenças significativas relacionadas aos dois fatores de atitudes frente a estilos de liderança. As medianas, médias e valores de significância ao nível de 0,05 para os fatores de “Liderança transacional” e “Liderança transformacional” estão apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para o estágio de avaliação da estratégia

Variáveis com diferença significativa	Estágio de avaliação da estratégia	N	Mediana	Média	Sig.
Atitudes de Liderança transacional	Estratégia não avaliada	74	4,50	-	0,005
	Estratégia avaliada	127	5,00	-	
	Total	201			
Atitudes de Liderança transformacional	Estratégia não avaliada	74	6,66	6,46	0,045
	Estratégia avaliada	127	6,66	6,62	
	Total	201			

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Pela análise da tabela, é possível concluir que nas organizações em que se percebe a estratégia avaliada, os gestores apresentam tanto atitudes de liderança transacional quanto transformacional. Porém, apesar de haver diferença estatística significativa (sig. 0,045) para o fator de liderança transformacional, os valores identificados para as medianas foram equivalentes tanto para os gestores que percebem a avaliação da estratégia quanto para os que não percebem. O motivo da semelhança de medianas provavelmente é decorrente da falta de variabilidade dos dados para este fator, como já exposto na seção destinada às análises descritivas dessa escala.

A presença de atitudes de liderança transacional associadas à etapa de avaliação da estratégia também pode estar relacionada com o perfil de orientação para tarefas e

recompensa contingente característico desse estilo de liderança (Bass, 1990; Fonseca & Porto, 2013). Isso porque o estágio de avaliação estratégica inclui o conjunto de ferramentas utilizadas para mensurar se a estratégia foi concluída com êxito, e engloba atividades fundamentais de revisão de fatores de risco que interferem na estratégia, mensuração do desempenho e tomada de ações corretivas (Zahradnickova & Vacik, 2011). Assim, as ferramentas de gestão estratégica também são denominadas ferramentas de controle gerencial, que tem sua disseminação no setor público facilitada quando apresentam características de mensuração objetiva do desempenho por meio de metas (Blonski, et al., 2017).

Porém, além de todos os procedimentos necessários ao monitoramento de indicadores e à adoção de medidas corretivas, a etapa de avaliação estratégica também desempenha outra função de grande importância, denominada por Estrada e Almeida (2007) como aprendizagem. Segundo os autores, é durante esta fase que se realiza o acompanhamento de aspectos organizacionais e comportamentais a fim de captar e direcionar os resultados da mudança organizacional e retroalimentar as etapas anteriores garantindo, assim, o constante aperfeiçoamento das estratégias. Essas características mostram-se teoricamente mais aderentes ao perfil de liderança transformacional, capaz de projetar uma visão de futuro otimista, além de comunicar, envolver e encorajar comportamentos positivos em relação às mudanças (Cruz et al., 2015; Policarpo & Borges, 2016).

4.7.4. Diferenças percebidas para a existência de gestão estratégica em geral

Por fim, considerando-se a percepção da existência ou não existência de gestão estratégica como um todo, foi realizada a comparação entre grupos para verificar se os gestores de organizações onde não existe gestão estratégica demonstram domínio de competências gerenciais ou estilos de liderança distintos daqueles que afirmaram pertencer a organizações onde existe a gestão estratégica.

Foram percebidas diferenças significativas relacionadas a ambos fatores de atitudes frente a estilos de liderança “Liderança Transacional” e “Liderança transformacional” e também com o fator de competências gerenciais “Contribuição para a estratégia”, conforme demonstrado na Tabela 18, que traz as medianas e os valores de significância ao nível de 0,05.

Tabela 18 – Variáveis que apresentaram diferenças significativas para a gestão estratégica em geral

Variáveis com diferença significativa	Gestão estratégica geral	N	Mediana	Sig.
Atitudes de Liderança transacional	Não existe gestão estratégica	42	4,16	0,002
	Existe gestão estratégica	159	5,00	
	Total	201		
Atitudes de Liderança transformacional	Não existe gestão estratégica	42	6,62	0,047
	Existe gestão estratégica	159	6,66	
	Total	201		
Competências de Contribuição para a estratégia	Não existe gestão estratégica	42	3,50	0,002
	Existe gestão estratégica	159	3,88	
	Total	201		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

De forma geral, nas organizações em que os gestores percebem a existência da gestão estratégica, também se observa uma maior favorabilidade aos estilos de liderança transacional e transformacional e um maior domínio de competências relativas a “contribuição para a estratégia”. Os fatores de competências gerenciais relativos à “prestação de serviços públicos” e “gestão de equipes” não demonstraram diferenças de medianas significativas a depender a existência ou não da gestão estratégica, tanto de modo geral quanto nos seus diferentes estágios.

O fato da variável de competências gerenciais de “contribuição para a estratégia” ser percebido com maior domínio quando associado à existência da gestão estratégica era esperado uma vez que o fator engloba justamente os comportamentos de gestão voltados ao desenvolvimento do negócio, à análise do ambiente, à definição de objetivos estratégicos e ao controle gerencial necessário para atingimento das metas e alcance da estratégia definida.

Hogg (1993) aponta que o desenvolvimento de competências gerenciais pode ser uma alternativa pela melhoria da atuação de gerentes, que são, em última análise, os responsáveis por traduzir as estratégias organizacionais em ação. Sob essa visão, pesquisas destacam que o pensamento e comportamento estratégicos não são inatos, sendo imprescindível a realização de treinamentos para que os gestores desenvolvam estas habilidades (Pucek & Spacek, 2014). A importância desse investimento pode ser corroborada, uma vez que pesquisas anteriores já identificaram que a quantidade de horas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) exercem influência direta sobre o domínio de competências gerenciais (Felix, 2005) e sobre o desempenho organizacional na perspectiva de estratégia e operações (Brandão et al., 2012).

Considerando que, para o presente estudo, a análise descritiva apontou que o menor domínio de competências gerenciais está relacionado ao fator de “Contribuição para a estratégia”, é possível concluir que um maior investimento em ações de desenvolvimento gerencial seja capaz de ampliar o domínio dessas competências, influenciando positivamente na gestão estratégica das organizações pesquisadas.

Com relação à liderança transformacional, também era de se esperar que fossem identificadas diferenças significativas quando comparadas as organizações que possuem e que não possuem gestão estratégica. Isso porque este perfil de liderança é destacado pela literatura por sua associação ao conjunto de crenças da organização, que auxiliam no propósito de direção, construção de visão de futuro otimista e envolvimento dos colaboradores com os valores e estratégias organizacionais (Cruz, et al., 2015). A capacidade de articulação estratégica (Bass & Avolio, 1993; Tomei & Riche, 2016), demonstrada por líderes transformacionais, também parece favorecer a efetividade e o sucesso dos processos de mudança (Couto-de-Souza & Tomei, 2008; Policarpo & Borges, 2016).

Desse modo, a liderança transformacional é caracterizada pelo empenho em criar um ambiente organizacional propício a mudança de valores individuais, que dão suporte à visão aos objetivos da organização (Brant, 2012). Todas essas características, revelam-se aderentes às exigências de comprometimento e identificação dos indivíduos com o processo de mudança, necessário para que a gestão estratégica seja bem-sucedida em evoluir do simples planejamento para a sua implementação (Estrada & Almeida, 2007; Zahradnickova & Vacik, 2014).

Apesar de presentes nos resultados, as diferenças de medianas referentes à liderança transformacional foram as que mostraram valores mais próximos, além de apresentarem significância estatística próxima ao ponto de corte de 0,05 e apenas para o estágio de formulação e para a gestão estratégica de forma geral. Considerando a literatura apresentada, era esperado que esse estilo de liderança demonstrasse maior capacidade de interferir na gestão estratégica organizacional, como um todo e em seus diferentes estágios. Porém, vale enfatizar novamente a falta de variabilidade dos dados coletados para esse fator, que pode ser a causa que levou a semelhança entre as medianas. Nesse aspecto, também cabe ressaltar a necessidade de realização de novos estudos, com amostras maiores e em outros contextos, que permitam verificar o comportamento dos dados, de forma a validar ou aperfeiçoar os resultados aqui encontrados.

Para o contexto pesquisado, a variável que demonstrou maior influência nas etapas de gestão estratégica foi a Liderança transacional, apontando diferenças significativas para as

três etapas definidas e também para o desenvolvimento da gestão estratégica como um todo. Esse resultado parece contradizer a literatura, que associa o estilo de liderança transacional a características como padronização do trabalho e execução de tarefas (Tomei & Riche, 2016), estabelecimento de relações de troca entre líderes e liderados, baixo estímulo à inovação (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993; Bergamini, 2009), comportamentos de resistência à mudança (Policarpo & Borges, 2016) ou realização de mudanças do tipo incremental (Souza & Tomei, 2008).

Sobre esse aspecto, cabe destacar que Hatter e Bass (1988) já advertiam acerca da existência, importância e complementaridade de ambos os tipos de liderança nas organizações. Inclusive, segundo os autores, o mesmo indivíduo pode apresentar características dos dois estilos de liderança, variando a utilização do estilo transacional ou transformacional de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização.

Considerando a importância do contexto organizacional, vale relembrar que, apesar da gestão estratégica estar crescentemente se tornando uma realidade para organizações públicas ao redor do mundo (Bryson, 2003), o uso da gestão estratégica e suas ferramentas ainda é uma experiência relativamente recente no setor público brasileiro (Blonski et al., 2017). Assim, a pouca experiência do setor com o novo modelo de gestão pode estar relacionada a algumas limitações no seu processo de desenvolvimento, que poderiam ser aperfeiçoadas à medida em que gestores e empregados de fato utilizassem e se tornassem mais familiarizados com as ferramentas (Blonski et al., 2017). Nesse sentido, o perfil mais voltado para as tarefas, demonstrado por líderes transacionais, poderia contribuir para o foco na execução e repetição sistemática das etapas do processo de gestão estratégica, favorecendo a sua assimilação por parte de outros gestores e da equipe.

Além de ser uma realidade recente, outra característica específica da gestão estratégica no setor público é a necessidade de adaptação ao ambiente burocrático e às influências políticas, que, muitas vezes, costuma determinar a estrutura e procedimentos de elaboração dos planos por meio de legislações específicas (Pucek & Spacek, 2014). Assim, percebe-se que a adoção do modelo de gestão estratégica nesse setor, parece ocorrer mais por uma imposição superior (geralmente publicada por meio de normas legais) do que por uma necessidade percebida pela própria organização e seu corpo gerencial. Esse aspecto também pode explicar a razão pela qual o estilo de liderança transacional parece estar mais associado à percepção de existência da gestão estratégica, já que os líderes transacionais poderiam assimilar a implementação da estratégia mais como uma ordem que deve ser cumprida, imprimindo suas técnicas de recompensas e negociações necessárias para o que o resultado da

atividade fosse alcançado. Nesse sentido, cabe ressaltar a necessidade de realizar novas investigações que identifiquem (1) se a mobilização gerencial para o desenvolvimento da estratégia, no contexto do setor público, é resultante da definição de políticas que devem ser cumpridas pela organização e (2) se essa relação estaria associada a um perfil mais transacional dos gestores públicos.

Somados às exigências legais e ao contexto recente, Zahradnickova e Vacik (2011) também ressaltam que atualmente a correspondência entre a dinâmica de mudanças do ambiente e as ferramentas de gestão estratégica são solucionadas por meio de uma abordagem de processos. Esse fato é reforçado por Pucek e Spacek (2014) ao afirmarem que os requisitos para a gestão estratégica incluem principalmente a sistematização e continuidade do processo de seu desenvolvimento. Considerando-se essa abordagem, mais uma vez cabe destacar a aproximação teórica de características como padronização do trabalho e orientação de tarefas ao estilo de liderança transacional (Tomei & Riche, 2016).

Em resumo, os resultados parecem indicar que no contexto das organizações pesquisadas, o início de processo de gestão estratégica exigiria mais habilidades de líderes transacionais, que assumissem o desafio da formulação e implementação do novo modelo de gestão como uma atividade que precisa ser monitorada e conduzida de perto pelos gestores. Posteriormente, sua fase de avaliação e manutenção estratégica exigiria, além das características transacionais, também características de líderes transformacionais, responsáveis por estabelecer o engajamento e manutenção de resultados de longo prazo, alterando a cultura organizacional ao novo modelo de gestão utilizado.

Já considerando a variável de competências gerenciais, os resultados da pesquisa apontam que o domínio de competências relacionadas à “contribuição para a estratégia” é maior nas organizações onde a gestão estratégica como um todo é percebida pelos gestores e, especialmente, na sua fase inicial de formulação. Nesse sentido, orienta-se que as organizações invistam em formas de desenvolver essas competências nos gestores, por meio de ações de TD&E, já que esse conjunto de competências foi o que apresentou menor média quando comparado a “prestação de serviços públicos” ou “gestão de equipes”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problematização do presente estudo baseou-se no questionamento acerca das relações existentes entre o domínio de competências gerenciais e estilos de liderança, expressos por gestores públicos, com o desenvolvimento da gestão estratégica de suas organizações. Utilizando-se de métodos majoritariamente quantitativos, o desenvolvimento da pesquisa possibilitou que agendas apontadas por outros pesquisadores fossem exploradas, atendendo às justificativas acadêmicas, institucionais e sociais expostas ao longo do capítulo de introdução desse trabalho.

A revisão de literatura realizada proporcionou uma maior compreensão acerca das variáveis do estudo (competências gerenciais, estilos de liderança e gestão estratégica) considerando trabalhos recentes e obras seminais, publicadas nacionais e internacionalmente, nos mais variados contextos, apesar de explorar com mais detalhes o contexto do setor público, que foi definido como foco para a pesquisa. De forma mais específica, o trabalho abordou a realidade das entidades públicas de Assistência Técnica e Extensão Rural brasileiras.

A bibliografia estudada também levou à identificação ou desenvolvimento das escalas utilizadas no instrumento de pesquisa. Para identificação dos estágios da gestão estratégica foram elaboradas nove afirmativas baseadas nos modelos de Estrada e Almeida (2007) e de Zahradnickova e Vacik (2011), que tiveram suas respostas recodificadas para figurar como variáveis dicotômicas que informavam a existência ou não existência de cada um dos estágios, sob o ponto de vista dos gestores respondentes. No caso de estilos de liderança, optou-se pela escala reduzida de atitudes frente a estilos de liderança (Fonseca & Porto, 2013; Fonseca, 2013), composta por dois fatores e já validada por meio de AFE e AFC (liderança transformacional – 12 itens, $\lambda=0,82$ e liderança transacional - 6 itens, $\lambda=0,78$). Considerando que a atitude é vista como uma variável latente que se presume influenciar ou guiar o comportamento (Neiva & Mauro, 2011), a escala mediu o grau de favorabilidade ou desfavorabilidade dos gestores frente a comportamentos de liderança transformacional ou transacional. Já a escala de domínio de competências gerenciais foi desenvolvida durante a pesquisa, com base na literatura, e teve sua evidência de validade aferida para atender ao primeiro objetivo específico do estudo.

Assim, para atendimento do primeiro objetivo específico, os 63 itens de competências gerenciais identificados na literatura foram submetidos a avaliação semântica e teórica por

juízes e a pré-teste. Após as exclusões resultantes desses procedimentos, a escala passou a ser composta por 40 itens que foram incorporados ao instrumento de coleta de dados. A parte do questionário relativa às competências gerenciais foi disponibilizada para todos os empregados das organizações pesquisadas, fossem gestores ou não gestores, totalizando uma amostra final de 447 sujeitos, que viabilizou a realização de Análise fatorial exploratória. Após realização da AFE, a escala apresentou bons parâmetros estatísticos para três fatores que apresentaram elevados índices de confiabilidade: Fator 1 – Contribuição para a Estratégia (18 itens, $\alpha = 0,937$), Fator 2 – Prestação de Serviços Públicos (8 itens, $\alpha = 0,824$) e Fator 3 – Gestão de Equipes (4 itens, $\alpha = 0,808$). Ao total a escala ficou composta por 30 itens que explicam 45,9% da variância total.

O segundo objetivo específico pretendia identificar a percepção de domínio de competências gerenciais, por meio da auto avaliação dos gestores. Para isso, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva considerando-se a subamostra de gestores. Os resultados apontaram que o maior domínio de competências gerenciais está relacionado ao fator de Prestação de Serviços Públicos, seguido pelo fator de Gestão de Equipes e por último o fator de Contribuição para Estratégia. A ocorrência de menores médias ligadas ao fator de Contribuição para a Estratégia sugere a necessidade de aperfeiçoamento de competências relacionadas à gestão do negócio, alinhamento estratégico e aprimoramento de processos organizacionais.

Já o terceiro objetivo específico foi definido para identificar, nos gestores, a preponderância de atitudes frente aos estilos de liderança transformacional ou transacional. Os resultados da estatística descritiva indicaram que os gestores das organizações de ATER demonstram ser entre bastante a totalmente favoráveis a comportamentos relativos à liderança transformacional e entre neutros a pouco favoráveis a comportamentos de liderança transacional. Nesse aspecto cabe destacar a falta de variabilidade dos dados identificada para o fator de liderança transformacional, uma vez que maioria dos gestores assinalaram respostas no extremo superior da escala.

Quanto ao quarto objetivo específico, buscou-se identificar possíveis correlações entre domínio de competências gerenciais e atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional. Para isso foi utilizada a análise de correlação de Kendall-tau, adequada à característica de não normalidade dos dados. As maiores correlações foram identificadas entre os fatores da escala de competências gerencias, com coeficientes de determinação que variaram entre 22,2% a 30,9% de associação entre os três fatores. Para a escala de atitudes

frente a estilos de liderança, foi identificada uma baixa correlação positiva ($\tau = 0,161$) entre os fatores de liderança transformacional e transacional, que reforçam a já suposição de complementaridade entre os dois estilos de liderança. Já a análise de correlação entre escalas identificou coeficientes de correlação pequena, porém definida, entre: “liderança transformacional” e “gestão de equipes” (10,4% de associação), “liderança transformacional” e “contribuição para a estratégia” (9,3% de associação) e “liderança transformacional” e “prestação de serviços públicos” (7,2% de associação). A “liderança transacional” apenas mostrou correlação estatisticamente significativa com as competências de “contribuição para a estratégia”, mesmo assim, com força de associação considerada leve, quase imperceptível ($\tau = 0,114$, $p < 0,05$), revelando que 1,2% de uma variável está associada à outra.

Por fim, o quinto objetivo específico esperava identificar possíveis diferenças entre domínios de competências gerenciais e atitudes frente a estilos de liderança a depender do estágio de desenvolvimento da gestão estratégica. Para isso, foram realizados testes não-paramétricos U de Mann-Whitney, capazes de identificar diferenças de mediana estatisticamente significativas entre as variáveis de domínio de competências gerenciais e estilos de liderança para os estágios de formulação, implementação e avaliação da estratégia, e ainda para a gestão estratégica de forma geral.

Pelos resultados encontrados, conclui-se que, no contexto das organizações pesquisadas, a gestão estratégica é um processo de mudança organizacional que exige, inicialmente, características de liderança transacional que garantam a execução e monitoramento necessários, e, posteriormente, características de liderança transformacional capazes de dar a sustentabilidade e a mudança de cultura imprescindível para aplicação da ferramenta a longo prazo. Todo esse processo precisa estar embasado no desenvolvimento e domínio de competências gerenciais por parte dos gestores, em especial as relacionadas à “contribuição para a estratégia”, que são de fato os responsáveis por fazer a ligação entre a estratégia e ação, incentivando, coordenando e monitorando a atividade de seus subordinados.

Considerando os resultados expostos, entende-se que a presente dissertação satisfaz os cinco objetivos específicos que foram definidos para o trabalho, resultando, conseqüentemente, no cumprimento do objetivo geral: identificar relações entre o domínio de competências gerenciais, estilos de liderança e estágios de desenvolvimento da gestão estratégica em organizações públicas.

A identificação de relações existentes entre as variáveis, entretanto, não exclui a necessidade de evidenciação de alguns aspectos que se configuram como limitações e que deverão ser considerados como recomendação para pesquisas futuras, a saber:

- a) Como os dados da pesquisa foram obtidos por meio de auto avaliação dos gestores, os resultados estão mais sujeitos aos vieses individuais (Neiva & Mauro, 2011), a exemplo do efeito halo ou avaliação superestimada, que nesse caso, podem ter ocorrido nos casos do domínio de competências e para as atitudes de liderança transformacional. Nesse caso recomenda-se que outras pesquisas incluam também a heteroavaliação dos gestores por parte de superiores e subordinados, proporcionando uma visão mais realista de seu comportamento,
- b) Os resultados obtidos são limitados ao conjunto das organizações pesquisadas, dificultando sua generalização a outros contextos organizacionais e até mesmo ao conjunto total de organizações de ATER brasileiras, uma vez que não houve, por exemplo, uma representatividade de respondentes de todas as regiões do país. Nesse ponto cabe ressaltar, que apesar das inúmeras tentativas e reforço da importância, apenas quatro das 27 organizações de ATER brasileiras demonstraram participação significativa na pesquisa. Assim, foi necessário recorrer à amostragem não-probabilística por conveniência em substituição à amostra censitária, definida inicialmente como a ideal. Desse modo, sugere-se que pesquisas futuras junto às mesmas organizações, destinem tempo superior para a fase de coleta de dados, utilizando-se, por exemplo, de métodos mais presenciais para aplicação de questionários,
- c) As técnicas estatísticas utilizadas permitiram identificar a existência de relações entre as variáveis, porém, não foi possível identificar a relação de predição ou causalidade. Posteriormente, recomenda-se que outras técnicas estatísticas sejam utilizadas para viabilizar essa análise, especialmente para verificar se as atitudes frente a estilos de liderança predizem o domínio de competências gerenciais, que pode ser entendido como uma medida de avaliação da atuação gerencial,
- d) A identificação dos estágios de gestão estratégica foi realizada por meio de um questionário quantitativo que avaliava o grau de conhecimento dos gestores com respostas do tipo “sim”, “não” e “desconheço”. Para pesquisas futuras, recomenda-se que esse conjunto de afirmativas seja submetido à avaliação de juízes, pré-teste e análise fatorial exploratória visando o desenvolvimento de uma escala capaz de fornecer informações mais confiáveis acerca da percepção dos gestores. Recomenda-se ainda a utilização de escala ampla de respostas que variem entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, além da inclusão de técnicas qualitativas de coletas de dados (análise documental, entrevistas, grupo focal)

capazes de complementar a análise e a correta identificação do estágio de desenvolvimento estratégico em que se encontra a organização,

- e) A falta de variabilidade dos dados, identificada para o fator de liderança transformacional, pode ter prejudicado a verificação da interferência dessa variável para os diferentes estágios de estratégia, uma vez que teoricamente esse estilo de liderança encontra-se mais relacionado às características de mobilização de pessoal e poder de influência em situações de mudanças transformadoras.

Além das recomendações de pesquisa já citadas e que foram decorrentes das limitações identificadas nesse estudo, outras sugestões de estudos futuros foram identificadas durante a análise dos dados e apresentam-se consolidadas em forma de agenda de pesquisa:

- a) Pesquisas longitudinais que identifiquem empiricamente o domínio de competências durante todos os estágios de desenvolvimento de gestão estratégica, no intuito de identificar se há evolução nesse domínio ao longo do processo,
- b) Pesquisas de abordagem qualitativa que busquem compreender porque a liderança transformacional não influenciou de modo significativo a gestão estratégica, analisando se e/ou como características típicas de organizações pública podem interferir nesse resultado,
- c) Estudos que analisem se a mobilização para estratégia, no setor público, é decorrente da obrigatoriedade imposta pela normatização de políticas públicas voltadas para gestão, e se esse aspecto favorece a utilização do perfil de liderança transacional por parte dos gestores,
- d) Pesquisas que avaliem se características pessoais do gestor (formação, idade, sexo) ou da própria organização (atividade fim e atividade meio, nível hierárquico) podem influenciar no seu domínio de competências gerenciais ou na favorabilidade a um ou outro estilo de liderança,
- e) Estudos que identifiquem outras variáveis capazes de interferir no desenvolvimento da gestão estratégica, a exemplo do setor a que a organização pertence, sua estrutura hierárquica, tempo de mercado, ou ferramenta de gestão estratégica que utiliza,
- f) Estudos que utilizem a escala de competências gerenciais aqui desenvolvida, para confirmar a sua estrutura, reforçar a sua confiabilidade e possibilidade de generalização a outros contextos de pesquisa,

- g) Pesquisa que repliquem a metodologia aqui desenvolvida em outros contextos e com amostras mais representativas, afim de verificar se os resultados encontrados serão semelhantes.

Ao se analisar as contribuições desse estudo, pode-se dizer que, do ponto de vista organizacional, ele se mostrou relevante a medida que possibilitou o desenvolvimento de uma escala de competências gerenciais adequada à realidade estudada e que possui confiabilidade academicamente comprovada. A utilização desse instrumento pelas entidades de ATER poderá gerar insumos para avaliação de competências gerenciais e desenvolvimento de políticas de treinamento, desenvolvimento e educação que estejam mais alinhadas estrategicamente. Os resultados obtidos também podem auxiliar na seleção de gestores que estejam mais alinhados a um ou outro perfil de liderança, dependendo do estágio de gestão estratégica que as organizações se encontram ou pretendem atingir.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo vem reforçar o conjunto, ainda escasso, de pesquisas acerca de competências e gestão estratégica no setor público, aspecto reforçado por diversos autores ao longo do referencial teórico. No âmbito específico de competências, foi possível contribuir com a redução de uma lacuna acerca de pesquisas dessa natureza no setor primário (agricultura). Ademais, também se viabilizou uma maior percepção acerca das relações entre estilos de liderança e a atuação gerencial, medida por meio do domínio de competências. A pesquisa contribui ainda para compreensão de fatores que interferem no desenvolvimento da gestão estratégica em instituições governamentais.

Por fim, espera-se que as discussões teóricas geradas a partir dessa pesquisa contribuam para o avanço na compreensão científica e para a realização de pesquisas empíricas que associem os fenômenos de competências gerenciais, estilos de liderança e gestão estratégica, relação ainda pouco explorada, especialmente no contexto do setor público. Espera-se, ainda, que este estudo contribua, mesmo que discretamente, para o desenvolvimento da gestão pública brasileira e profissionalização de seu corpo gerencial.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. van (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *Revista de Gestão*, 23(1), 10-19.
- Amaral, H.K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563.
- Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural. (2014). Assistência Técnica e Extensão Rural no Brasil: um debate nacional sobre as realidades e novos rumos para o desenvolvimento do País. Recuperado em 13 de junho, 2017, de <http://www.asbraer.org.br>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Baisch, L. V., Estrada, R. J. S., Scherer, F. L., Hahn, I. S., & Thurner, B. V. (2012). Gestão estratégica e as competências gerenciais no departamento de marketing: estudo de uma indústria de bebidas. *Revista de Administração da UFSM*, 5(edição especial), 729-748.
- Barbosa, M.A.C., Mendonça, J. R. C. & Cassundé, F. R. S. A. (2016). A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. *Organizações em contexto*, 12(23), 287-325.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração da USP*, 48(1), 34- 52.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th ed. New York: Simon & Schuster.
- Bass, B. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA,17(1),112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire leader form (5X-short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Questionnaire*: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Batista, N.P.O.; Kilimnik, Z.M. & Reis Neto, M.T. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação do trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-39.
- Bergamini, C.W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bitencourt, C.C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração Eletrônica*, 44(1), 58-69.
- Bitencourt, C.C. (2005). A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. Em R. L. Ruas, C.S. Antonello & L.H. Boff (Orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 88-115). Porto Alegre: Bookman
- Blonski, F., Prates, R. C, Costa, M. & Vizeu, F. (2017). O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Blanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(1), 15-30.
- Bonotto, F. & Bitencourt, C.C. (2006). The Collective Competences: a way to inspire the expansive learning. In: *Seventh International Conference on HRD Research and Practice Across Europe*, Tillburg.
- Boog, G.G. (1991). O desafio da competência. São Paulo: Best Seller.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Revista Estudos de Psicologia, Natal (RN)*, 12, 149-158.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8, 32-49.
- Brandão, H.P; Borges-Andrade, J.E.; Freitas, I. A. & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1),171-182.

- Brandão, H.P; Borges-Andrade, J.E. & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração USP*, 47(4), 523-539.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brant, P. S. (2012). *A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte.
- Brito, L. M. P.; Paiva, L. C. B. & Leone, N. M. C. P. G. (2012). Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), p.189-216.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Bryson, J.M. (2003). Strategic Planning and Management, in Peters, B.G. and Pierre, J. (eds.), *Handbook of Public Administration*, London: Sage Publications.
- Bundchen, E.; Rossetto, C.R. & Silva, A.B. (2011). Competências Gerenciais em Ação-O Caso do Banco do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 396-423.
- Burlim, L.R.; Sales, J. N. (2007). Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo Balanced Scorecard - BSC. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. *Anais...* São Leopoldo: ABC. CD-ROM.
- Burns, J. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Raw.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Londres: Heinemann Educational Books.
- Caporal, F.R. & Costabeber, J.A. (2004). *Agroecologia e Extensão rural: contribuições para a promoção do desenvolvimento rural sustentável*. Brasília: MDA/SAF/DATER-IICA, 166p.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B., & Vilhena, R. M. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cardoso, A. L. J. (2009). Percepções de Gestores sobre Competências Gerenciais em diferentes Contextos: Estabilidade e Mudança Organizacional. *REBRAE Revista Brasileira de Estratégia (Impresso)*, 2, 147-169.
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M.A.A., & Teodoro, M.L.M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. *Instrumentação psicológica: fundamentos e prática*, 506-520.
- Castro, M.M. (2013). *Análise da apropriação dos princípios e diretrizes pedagógicas*

estabelecidos na política nacional de assistência técnica e extensão rural (PNATER) do Brasil pelos extensionistas rurais da Emater-DF. Dissertação de Maestria em ciência de la educación. Universidad Americana - Asunción-Paraguay

- Cheetham, G. & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 20(5), 20-30.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Coelho Jr, F. A.C, Faiad, C., Borges, J. P.F., Rocha, N. F. (2013). Mapeamento de competências profissionais de tutores de cursos na modalidade à distância. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(3), 878-896.
- Couto-de-Souza, C.L. & Tomei, P.A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 8(2), 98-120.
- Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Sage publications*.
- Cripe, E. J., & Mansfield, R. S. (2003). *Profissionais disputados*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cruz, A.P.C., Frezatti, F. & Bido, D.S. (2015). Estilos de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Cunha, M. R., & Kratz, L. (2016). Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Implementação do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso nas Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista de Ciências da Administração*, 18(46), 96-108.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2), 213-228.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2017). Performance and Leadership Style: When do Leaders and Followers Disagree? *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Endler, E. (2013). *Liderança x gerenciamento*. São Paulo: Abril.
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE. BR. Ed. Especial*, 9, 648-

667.

- Estrada, R.J.S. & Almeida, M.I.R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 147-178.
- Farid, D., Nejati, M. & Mirfakhredini, H. (2008). Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: implementation guide in an iranian context. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, n.2.
- Felix, C. M. R. (2005). A prática de competências gerenciais no setor público. *Revista de Administração Pública*, 39(2), 255-278.
- Felix, R., Felix, P. P., & Sousa Júnior, R. T. (2011). Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, 62(1), 51-74.
- Ferigotti, C., & Fernandes, B. (2014). Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da electrolux do brasil s/a. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, São Paulo, 11(1), 73-96.
- Fernandes, A.G. (2013). Balanced scorecard aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da universidade de lavras. Dissertação de mestrado. Universidade de Lavras – MG.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-2*. Bookman Editora.
- Fleck, C. F. (2008). *Inteligências múltiplas e comportamento gerencial: estudo da relação entre os perfis dos coordenadores de pós- graduação das Universidades Federais do RS*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFMS/RS).
- Fleck, C. F., & Pereira, B.A.D. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. *Organizações e Sociedade*, 18(57), 285-301.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2001a). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T., & Fleury, A. (2001b). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial, p. 183-196.
- Fonseca, A. M. O. (2013). *Um modelo multinível para prever a atuação gerencial: o efeito de atitudes, valores e sexo*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO/UnB).
- Fonseca, A. M. O.; Porto, J. B. & Barroso, A. C. (2012). Os efeitos de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149.

- Fonseca, A. M. O. & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.
- Fonseca, A. M. O.; Porto, J. B. & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 97-113). Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Freitas, P.F.P. (2016). *Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB).
- Galas, E. S., & Forte, S. H. A. C. (2005). Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(2), 87-111.
- Galazzi, G.A. (2009). *Planejamento baseado em cenários e aprendizagem em organizações: diferenças de percepção entre profissionais que participam ou não do processo*. Dissertação de mestrado. Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB).
- Galindo, A. G. (2005). BSC como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Resende: Associação Educacional Dom Bosco. *Anais...* Resende, 2005. 1 CD-ROM.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gloria Junior, O.S., Zouain, D.M., & Almeida, G.O. (2014). Competências e Habilidades Relevantes para um Chefe de Unidade Descentralizada de Perícia da Polícia Federal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 15-46.
- Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organizações e Sociedade*, 19(63), 621-639.
- Goldszmidt, R.G.B. (2003). Fatores críticos para implementação e uso do Balanced Scorecard. *Revista de Estudos Universitários*, 29(2), 33-60.
- Gonczi, I.A. (1999). Competency-based learning: a dubious past—an assured future? In: Boud,D.; Garrick,J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Gressler, L. A. (2007). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. 3.ed. São Paulo: Loyola.
- Grossi, M. E. D., & Marques, V.P.M.A. (2010). Agricultura Familiar no censo agropecuário de 2006: o marco legal e as opções para sua identificação. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 18(1), 127-157.
- Guimarães, T. A., Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2006). Aspectos metodológicos do

- diagnóstico de competências em organizações. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 216-230). Porto Alegre: Artmed e Bookman
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C, Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo: Bookman.
- Hatter, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hernández-Nieto, R. A. (2002). *Contribuciones al análisis estadístico*. Mérida, Venezuela. Universidad de Los Andes/IESINFO.
- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica – Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hogg, B. A. (1993). European managerial competences. *European Business Review*. 93(2).
- House, R.; Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, 3(2), 81-108, Summer.
- Howell, D. (2012). *Statistical methods for psychology*. Cengage Learning.
- Isambert-Jamati, V. (1997). O apelo à noção de competência na revista L'orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: Ropé, F.; Tanguy, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papyrus.
- James, W. (2005). The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4).
- Jung, C. F. (2011). Metodologia Científica Ênfase em Pesquisa Tecnológica 3a. Edição Revisada e Ampliada–2003/I Disponível em <<http://www.mecanica.ufrgs.br/promec/alunos/download/metodolo.pdf>>. Acessado em 20/06/2017.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos - Balanced*

Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier.

Karawejczyk, T. C. (2015). Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação *lato sensu* de Gestão Empresarial do Rio Grande do Sul. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 872-893.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business*, 33-42.

Kent, T.; Crotts, J.; Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, England, 22(5), 221-229.

Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Landini, F.P. (2015). Problemas enfrentados por extensionistas rurais brasileiros e sua relação com as concepções de extensão rural. *Ciência Rural*, 45(2), 371-377.

Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: L. Pasquali (Ed.). *Análise fatorial para pesquisadores*. p. 163-193.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed e Bookman.

Lei n. 12.188, de 11 de janeiro de 2010. (2010). Institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária - PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária - PRONATER, altera a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112188.htm

Lopes, M. C., Fialho, F.A.P., Leonardi, J., Lopes, L.F., Ribeiro, S.F. & Wilhelm, P.P.H. (2010). Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. *Gestão e Produção*, São Carlos, 17(1), 123-136.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing—Volume 1: Metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas.

Medeiros, J.P. & Borges, D.F. (2007). Participação cidadã no planejamento das ações da Emater-RN. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 63-81.

Melo, E. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.

Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2010). *Fundamentos teóricos, orientações e*

procedimentos metodológicos para a construção de uma pedagogia de ATER. Brasília: MDA/SAF. 45p. recuperado em 15 de dezembro, 2017, de http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/pageflip-2583697-3759191-lt_Referencial_terico_de-2886389.pdf

Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2017). *Plano Safra da Agricultura Familiar 2016-2017*. Recuperado em 2 de maio, 2017, de <http://www.mda.gov.br/sitemda/publicacoes/cartilha-plano-safra-2016-2017>

Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2009). Dealing with rough times: A capabilities development approach to surviving and thriving. *Human Resource Management*, 48(3), 433-445.

Montezano, L., Silva, D. L. B., & Coelho Júnior, F. A. (2015). Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. *XXXIX Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte.

Munck, L., & Munck, M. M. (2008). Gestão Organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 9(1), 64-85.

Nascimento Neto, R. V. (2004). Impacto da adoção da Internet em pesquisas empíricas: comparações entre metodologias de aplicação de questionários. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1 CD-ROM.

Neiva, E. R., & Mauro, T. G. (2011). Atitudes e mudança de atitudes. Em C. V. Torres & E. R. Neiva. (Org.), *Psicologia social: Principais temas e vertentes*. (pp. 171-203). Porto Alegre, RS: Artmed.

Neto, A.O.B. & Costa, S.R.R. (2010). Proposta para implantação de BSC em uma instituição pública, usando como base o Planejamento Estratégico do Inmetro. Rio de Janeiro: Latec, UFF.

Niven, P. R. (2005). *Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Northouse, P.G. (2006). *Leadership: theory and practice*. California: Sage.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo — relatório da OCDE: Brasil, Governo Federal (Portuguese version)*. Paris: OECD Publishing.

Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. Em R. L. Ruas, C.S. Antonello & L.H. Boff (Orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 88-115). Porto Alegre: Bookman

Oliveira, F.B., Sant'Anna, A.S. & Vaz, S.L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475.

- Olve, N.G., Roy, J. & Wetter, M. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In Pasqual, L. e colaboradores. *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. (p.165-198). Porto Alegre: Artmed.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S. & Donovan, D. T. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the 'eigenvalue greater than one' criterion. *Journal of Business Research*, 61(2), 162-170.
- Pelissari, A.S.; Gonzalez, I.V.F.P., & Vanalle, R.M. (2011). Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 149-180.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999) Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional leadership: A Two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Policarpo, R. V. S., & Borges, R. S. G. (2016). Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 78-102.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-93.
- Prahalad, C. K., & Hamel, J. A. (2000). Os desafios do novo milênio. *Exame*, São Paulo, n. 12, 126-132.
- Pucek, M. & Spacek, D. (2014). Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 41, 146-169.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Reis, G.V., Colauto, R.D. & Pinheiro, L.E.T. (2007). Proposta de Adaptação do Balanced Scorecard para Órgãos Públicos: um Enfoque na Secretaria Geral de Administração [Segedam] do Tribunal de Contas da União. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. João Pessoa, PB, Brasil. *Anais...* João Pessoa, PB, Brasil.
- Robbins, S. P. (2001). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

- Rocha, D., Cavalcante, C.E. & Souza, W.J. (2010). Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, 8(2), 35-50.
- Rolim, H.S.C. & Rolim, F.M.C. (2013). Avaliação de desempenho no setor público mediante aplicação do Balanced Scorecard. *Revista Científica Intermeio*, Faculdade de Ensino do Ceará – FAECE/ Faculdade de Fortaleza – FAFOR, 2013.
- Ropé, F., & Tanguy, L. (2004). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Rossetto A. M., & Rossetto, C.R. (1998). Uma nova postura para o planejamento estratégico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção.18. *Anais...* Niterói, Rio de Janeiro, RJ.
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Development and Factor Validation of the Customer Relationship Scale" *Revista de administração de empresas*, 50(40), 383.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 242-269.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R. L.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 34-54.
- Ruas, E. D., Brandão, I.M.M., Carvalho, M.A.T., Soares, M.H.P., Matias, R.F.; Gava, C.G. & Mesones, W.G.L.P. (2006). *Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável*: MEXPAR. Belo Horizonte.
- Sant'Anna, A. S., Campos, M. S., & Lófti, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.
- Santos, F.A.S., Coelho Junior., F.A. & Moura, C.F. (2011). Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: *XXXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, Rio de Janeiro. CD-ROM.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Silva, M.G.R. (2005). Coach e papéis gerenciais. Em R. L. Ruas, C.S. Antonello & L.H. Boff (Orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 116-130). Porto Alegre: Bookman
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*, Pearson Prentice Hall.

- Tomei, P. A., & Riche, L. (2016). Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(1), 108-125.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7a ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Yulk, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375.
- Zahradnickova, L., & Vacik, E. (2011). *The basic characteristics of successful business strategy*. *Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium*, Viena, Austria, EU, 22.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE I – Instrumento final de coleta de dados



Estilos de Liderança, Competências Gerenciais e Gestão Estratégica

Apresentação

Olá! Meu nome é Luísa Magalhães e este questionário faz parte da minha pesquisa acadêmica para conclusão do curso de Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília - UnB, com orientação da Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius.

O objetivo da pesquisa é 'identificar relações entre estilos de liderança, domínio de competências gerenciais e estágios de implementação da gestão estratégica em organizações públicas'. Institucionalmente, a pesquisa poderá contribuir para identificar características gerenciais que estejam associadas ao sucesso da estratégia das organizações pesquisadas.

O tempo estimado para responder as questões é entre 5 e 12 minutos.

Ao responder as questões, tenha em mente que não existem respostas certas ou erradas. O importante é responder de forma consciente e coerente com sua percepção. As respostas atribuídas a este questionário serão mantidas em sigilo e não há necessidade de sua identificação. Os dados coletados terão finalidade científica e acadêmica, serão tabulados eletronicamente de modo a assegurar a confidencialidade das respostas.

Para esclarecer dúvidas, comentar ou conhecer os resultados dessa pesquisa, entre em contato pelo e-mail unb.pesquisa2017@gmail.com. Minha orientadora também estará à disposição pelo e-mail codelius@unb.br

Sua participação é voluntária. Ao clicar em 'Próxima' e responder ao questionário, você declara conhecer o objetivo da pesquisa e manifesta consentimento e concordância em participar.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Estilos de Liderança, Competências Gerenciais e Gestão Estratégica

Atuação na organização

* 1. Qual a sua atuação na organização?

- Atuo formalmente em **função de chefia/gestão de equipe** (gerente, supervisor, coordenador, diretor, chefe de assessoria, entre outros)
- Não** atuo formalmente como chefe/gestor

Estilos de Liderança, Competências Gerenciais e Gestão Estratégica

Gestão Estratégica Organizacional

* 2. Existe um planejamento estratégico em vigor na sua organização?

- Sim
- Não
- Desconheço

* 3. Você já participou da elaboração de Planejamento Estratégico na sua organização atual?

- Nunca participei.
- Sim, apenas uma vez.
- Sim, mais de uma vez.

* 4. Você já participou da elaboração de Planejamento Estratégico em outra organização da qual fez parte?

- Nunca participei.
- Sim, apenas uma vez.
- Sim, mais de uma vez.

Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos da sua unidade e da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilizar os esforços da equipe de trabalho, articulando-os em torno de propósitos comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adotar medidas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratar os membros da equipe com imparcialidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegar atividades, esclarecendo para a equipe os papéis e objetivos a serem atingidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientar a atuação da equipe, comunicando claramente as expectativas quanto a desempenho e resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe, de acordo com as capacidades de cada um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciar conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmitir feedbacks à equipe continuamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar oportunidades de autodesenvolvimento aproveitando-as para se destacar profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buscar ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas a sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar problemas organizacionais com antecedência, atuando proativamente para solucioná-los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstrar equilíbrio para gerenciar situações de estresse no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptar-se rapidamente em situações de mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pautar suas ações em condutas éticas sendo exemplo para a equipe e demais colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estilos de Liderança, Competências Gerenciais e Gestão Estratégica

Dados Sociodemográficos

OBS.: os dados sociodemográficos servem para caracterizar a amostra e serão tratados de modo conjunto, sem a identificação dos respondentes.

* 8. Selecione a organização a qual você pertence

* 9. Atualmente você realiza suas atividades em:

- Setor administrativo
- Setor Finalístico (Assistência Técnica e Extensão Rural)
- Setor Finalístico (Pesquisa)
- Outro (especifique)

* 10. Seu sexo

- Masculino Feminino

* 11. Sua idade (em anos completos)

* 12. Seu nível de escolaridade

* 13. Indique há quanto tempo você trabalha na sua organização.

- Menos de 1 ano
- Acima de 1 ano, informe a quantidade em anos completos

* 14. Indique há quanto tempo você atua na função de chefia/gestão atual.

- Não atuo em função de chefia/gestão
- Menos de 1 ano
- Acima de 1 ano, informe a quantidade em anos completos

15. Fique à vontade para realizar comentários adicionais acerca da pesquisa:

16. Caso queira receber o relatório final com os resultados encontrados, favor informar seu e-mail.