

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

MAYANNE DA SILVA FERREIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA, COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS DOS GESTORES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DE POLÍCIA FEDERAL NO MARANHÃO**

São Luís

2018

MAYANNE DA SILVA FERREIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA, COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS DOS GESTORES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DE POLÍCIA FEDERAL NO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva

São Luís

2018

Ferreira, Mayanne da Silva.

Estilos de liderança, competências técnicas e comportamentais dos gestores da Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão / Mayanne da Silva Ferreira. – São Luís, 2018.

63 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva.

1.Liderança. 2.Competências técnicas. 3.Competências comportamentais. I.Título

CDU: 353:005.58(812.1)

MAYANNE DA SILVA FERREIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA, COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS DOS GESTORES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DE POLÍCIA FEDERAL NO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão

Examinador(a) 2
Universidade Estadual do Maranhão

Examinador(a) 3
Universidade Estadual do Maranhão

Aos meus pais, Lourival e Silvana, pelo imenso amor e atenção dedicados a mim, além do apoio incondicional à minha formação profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, porque até aqui Ele tem me sustentando, pelo dom da vida por ter me permitido vivenciar tudo isto, assim como na continuidade das realizações dos meus projetos de vida.

Aos familiares, os meus pais Lourival e Silvana pelo zelo e apoio a minha formação, ao Lailson Marques, pelo suporte e companheirismo em todos os momentos. As minhas amigas que conheci na Universidade Estadual do Maranhão, Samyle Brito, Luiza Helena e Cleucilene Alves, que estiveram me ajudando desde os primeiros momentos na academia, assim como apoiando para que essa pesquisa fosse realizada, obrigada pela atenção e pela disposição.

A minha amiga Lavínia Lima que sempre esteve me dando forças para continuar persistindo, a Bruna Pimentel que muito contribuiu para a realização deste trabalho, aos meus irmãos da igreja que muito intercederam a Deus por mim, sendo indispensável cada oração deles, aos meus amigos que conheci no estágio, Marilda e Gabriel, assim como cada um que contribuiu para o meu crescimento profissional em especial a instituição aonde estagiei por 2 anos, obrigada pela paciência e atenção.

Ao meu orientador, José Rômulo Travassos Silva pela prontidão através da sua orientação e aprimoramento deste trabalho por meios dos seus conhecimentos e experiências vividas na área da gestão de pessoas. Por fim, agradeço a instituição, que mesmo diante das dificuldades, proporcionou-me uma série de novos saberes e de preparações para o mercado de trabalho.

“Quando pensares em me esquecer, esqueça de pensares.” (Lailson Marques)

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”. (Marthin Luther King)

RESUMO

Os Estilos de Liderança, as Competências Técnicas e Competências Comportamentais são temas ligados ao campo da gestão de pessoas, e estão em constantes estudos que elevam os conhecimentos dessa área, o objetivo desse estudo foi descrever o estilo de liderança, e a relevância das competências técnicas e competências comportamentais na percepção dos gestores da SRMA. A metodologia utilizada caracterizou-se como uma pesquisa quantitativa, com um universo de 50 gestores e amostra de 25, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas estabelecidas por uma escala likert de 1 a 10, e em seguida extraídas as médias e o desvio padrão dos itens que envolveram questões sobre estilos de liderança, competências técnicas e comportamentais. Os principais resultados alcançados na pesquisa apresentaram que o estilo de liderança mais utilizado pelos gestores é o situacional com uma média de 8,12, e as competências técnicas mais relevantes obtiveram 9,28 de média, os quais estão no inciso V do Regimento Interno da Polícia Federal que incube cumprir e fiscalizar o cumprimento das normas e diretrizes emanadas das unidades centrais, na sua área de atuação, e quanto às competências comportamentais foram atribuídas ao perfil Considerador com 8,72 de média, as competências profissionais que estão associadas a esse perfil são: trabalho em equipe, cooperação, promoção da qualidade de vida, compreensão de pessoas, desenvolvimento pessoal e capacidade de delegação. Este trabalho pode servir de referência para novas pesquisas sobre liderança, competências técnicas e competências comportamentais, com expansão da amostra em Superintendências de outros Estados da Federação no sentido de corroborar, ou não, com os resultados da pesquisa no Maranhão.

Palavras-chave: Liderança. Competências Técnicas. Competências Comportamentais.

ABSTRACT

Leadership Styles, Technical Competences and Behavioral Competences are subjects related to the field of people management, and are in constant studies that raise the knowledge of this area, the objective of this study was to describe the style of leadership, and the relevance of technical skills and behavioral skills in the SRMA managers' perception. The methodology used was characterized as a quantitative survey, with a universe of 50 managers and a sample of 25, a questionnaire with closed questions established by a likert scale of 1 to 10 was applied, and then the means and standard deviation of the items that involved questions about leadership styles, technical and behavioral skills. The main results obtained in the research showed that the leadership style most used by the managers is the situation with an average of 8.12, and the most relevant technical competences obtained 9.28 of average, which are in item V of the Internal Regulation of the Federal Police that incube and comply with the norms and directives emanating from the central units in its area of action, and as to the behavioral competences were attributed to the Considerer with 8.72 of average, the professional competences that are associated with this profile are: teamwork, cooperation, promotion of quality of life, understanding of people, personal development and delegation capacity. This work can serve as a reference for new research on leadership, technical competences and behavioral skills, with expansion of the sample in Superintendencies of other States of the Federation in order to corroborate or not with the results of the research in Maranhão.

Keywords: Leadership. Technical skills. Behavioral skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Polícia Federal.....	20
Quadro 1 - Atribuições do DFSP.....	18
Quadro 2 - Estilos de Liderança	24
Quadro 3 - Síntese de características de liderança transformadora e transacional	26
Quadro 4 - Conceitos de Competência	28
Quadro 5 - Competências técnicas e comportamentais	29
Quadro 6 - Comparações entre as Orientações de Erich Fromm e da abordagem de M.A.R.E®.....	34
Quadro 7 - Conjunto de perfis obtidos, assim como as orientações motivacionais associadas á formação.....	35
Quadro 8 – Principais características dos perfis comportamentais Diagnóstico M. A. R. E®	35
Quadro 9 - Competências dos perfis comportamentais	36
Gráfico 1 - Sexo dos gestores	41
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos gestores	42
Tabela 1 - Tempo de Atuação.....	43
Tabela 2 - Grau de utilização do tipo liderança dos gestores	44
Tabela 3 - Competências Técnicas	45
Tabela 4 - Escala Likert competências comportamentais	48

LISTA DE SIGLAS

DFSP	Departamento Federal de Segurança Pública
DPF	Departamento de Polícia Federal
DP	Desvio Padrão
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
MARE	Mapeamento de Competências Comportamentais
M	Média
SRMA	Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão
SIPS	Sistema de Indicadores de Percepção Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	POLÍCIA FEDERAL	17
2.1	Superintendências de Polícia Federal no Maranhão	19
2.2	Organograma Organizacional	20
3	LIDERANÇA	21
3.1	Conceitos de Liderança	21
3.2	Teorias da Liderança	22
3.2.1	Teoria dos Estilos Comportamentais.....	22
3.2.2	Teoria da Liderança Contingencial e Situacional.....	24
3.2.3	Teoria dos Traços	25
3.2.4	Teoria de Liderança Transacional e Transformacional	25
4	COMPETÊNCIAS	27
4.1	Competências Técnicas	30
4.1.1	Competências técnicas dos Gestores da SRMA	31
4.2	Competências Comportamentais	32
4.2.1	Mapeamento de Competências Comportamentais	34
5	METODOLOGIA	38
5.1	Delimitação dos métodos	38
5.2	Local da pesquisa	38
5.3	Universo e Amostra	39
5.4	Instrumentos de coleta de dados	39
5.5	Coleta de dados	39
5.6	Tratamento de dados	40
6	ANÁLISE DOS DADOS	41
6.1	Caracterização dos respondentes	41

6.2	Liderança.....	43
6.3	Competências técnicas.....	44
6.4	Competências comportamentais	45
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE	58

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem investido nas últimas décadas em inovações administrativas, em especial na Gestão de Pessoas, contribuindo para o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais de seus gerentes e supervisores. A estrutura e as atividades da administração pública devem partir dos conceitos de Estado, sobre o qual repousa toda concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados, o que em maior proporção tem influência direta na atuação gerencial de seus gestores. (MEIRELES, 1994, p.55 apud GONÇALVES et al. 2008, p. 1).

Nesse sentido, verifica-se que no passado somente as organizações de iniciativa privada demonstravam preocupação na obtenção de excelência em seus procedimentos e resultados, entretanto as organizações governamentais têm exigido novos desafios, buscando a eficiência e eficácia em seus processos, baseado nisto, às competências técnicas e comportamentais se inserem neste contexto apresentando características gerenciais fundamentais para o exercício das funções e das atividades administrativas.

Nessa perspectiva, os serviços públicos são utilizados pelas pessoas direta ou indiretamente, e a maneira como são prestados depende diretamente da atuação de seus servidores. Assim, a Polícia Federal tem manifestado um significativo destaque nas mídias e outros veículos de comunicação, por ser responsável por atuações de grande importância para o País, e conseqüentemente o exercício da liderança apresenta um fator relevante para prestação de serviços à população, assim como no desenvolvimento de pesquisas no meio acadêmico.

Uma publicação do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) – Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS-2011) Justiça no Brasil, que avalia os serviços de utilidade pública e o grau de importância dele para a sociedade destacou a Polícia Federal - PF, apresentando dados que a caracteriza como o segmento mais bem avaliado, mostrando uma média significativa, motivada pelo seu alto grau de exposição, geralmente como conotação positiva que dispõe a PF nos últimos anos (IPEA, 2011).

A liderança, as competências técnicas e comportamentais são abordagens que gradativamente têm sido estabelecidas nas organizações públicas e privadas, bem como em estudos científicos, levando em consideração que seus significados trazem grandes contribuições para área da gestão de pessoas, possibilitando o aprofundamento dos

conhecimentos manifestados por diferentes estudos, assim como nas contribuições para as instituições.

A Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão - SRMA apresenta um grande número de gestores que compõem a sua estrutura organizacional, evidenciando que o desenvolvimento dos estilos de liderança e as competências técnicas e competências comportamentais são aspectos significativos no contexto dessa organização, sendo relevante a realização desta pesquisa na perspectiva de contribuir para gestão pública.

Desta forma, a pesquisa busca responder à problemática “Qual é o estilo de liderança, e a relevância das competências técnicas e comportamentais na percepção dos gestores da SRMA?”, portanto, estabelecida pelo tema proposto **“Estilos de Liderança, Competências Técnicas e Comportamentais dos gestores da Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão”**, com o objetivo descrever o estilo de liderança, e a relevância das competências técnicas e competências comportamentais na percepção dos gestores da SRMA. Desse modo, a pesquisa busca proporcionar informações intrínsecas relacionadas à gestão desse órgão, tendo em vista, que é um dos principais órgãos de defesa policial do País na esfera federal.

Os objetivos específicos para esta pesquisa são: i) identificar o estilo de liderança que os gestores da SRMA utilizam com maior frequência no gerenciamento da sua equipe de trabalho; ii) apontar o nível de relevância das competências técnicas que os gestores da SRMA consideram no desenvolvimento de suas atividades profissionais; iii) descrever em que medida os gestores da SRMA consideram as competências comportamentais importantes para a sua atuação profissional.

Nesse contexto, o primeiro capítulo destaca a Introdução onde são apresentados a contextualização do tema, as diretrizes questionadas, os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo e a estrutura do trabalho, enquanto no segundo capítulo é relatado um breve histórico da Polícia Federal para o real entendimento do local da pesquisa, a partir do terceiro capítulo é apresentando o referencial teórico do estudo onde segue a descrição da revisão da literatura, apontando as principais teorias da liderança, seus conceitos e características. No quarto capítulo foram abordados conceitos e principais características relacionadas às competências bem como aspectos relacionados às competências técnicas e comportamentais com apontamentos de diferentes pesquisadores.

No quinto capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos os quais conduzem a realização desta pesquisa e no sexto capítulo tem-se a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo e alguns comentários sobre os dados apresentados. No sexto

capítulo é estabelecida a análise dos dados da pesquisa, e por fim o sétimo e último capítulo traz as considerações finais, apresentando a resposta do problema e o alcance dos objetivos.

2 POLÍCIA FEDERAL

A Polícia Federal iniciou-se na Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, formada por D. João VI em 10 de maio de 1808, onde o mesmo nomeou o Desembargador e Ouvidor Paulo Fernandes Viana para a função de Intendente-Geral de Polícia da Corte. (BRASIL, 1808).

Por meio do Decreto-Lei nº6.378, em 28 de março de 1944 a remota Polícia Civil do Distrito Federal, que atuava na cidade do Rio de Janeiro, naquela ocasião capital da República, no governo de Getúlio Vargas, foi modificada em Departamento Federal de Segurança Pública – DFSP, prontamente subordinada ao Ministro da Justiça e Negócios Interiores. (BRASIL, 1944).

Conforme mencionado sobre o Decreto-Lei, ao DFSP prestavam as atividades de polícia e segurança pública no Distrito Federal e, no espaço nacional, os de polícia marítima, aérea e segura de fronteiras. Concebeu-se também, que as Secretarias ou Departamentos de Segurança e Chefaturas de Polícia dos Estados auferiram direção do DFSP sobre proposições de ordem política e social, correlacionado a segurança pública do país. (BRASIL, 1944)

Logo após, por rigidez do Decreto-Lei nº 9.353, de 13 de junho de 1946, foi responsabilizada competência ao DFSP, onde se pode também proceder na apuração das infrações penais: (BRASIL, 1946).

- a) que atentasse contra a personalidade internacional, a estrutura e a segurança do Estado, a ordem social e a organização do trabalho;
 - b) referentes à entrada, permanência ou saída de estrangeiros no território nacional;
 - c) definidas nos títulos X (Crimes contra a Fé Pública) e XI (Crimes contra a Administração Pública) da Parte Especial do Código Penal, quando o interessado fosse a Fazenda Nacional; e
 - d) relacionadas ao comércio clandestino ou facilitação do uso de entorpecentes.
- (BRASIL, 1946).

As competências conferidas ao DFSP passaram por continências, previstas no artigo 18 da Constituição Federal de 1946, em consequência dos poderes estendidos aos Estados de forma a conceberem a carência dos governos e da administração. (BRASIL, 1946) Compreendia esse contexto o disposto no inciso VII do art. 5º da Carta, que proporcionava à União competência de exclusivamente para “superintender” o trabalho da polícia marítima, aérea e de fronteira, significando somente a fiscalização, inspecionamente e observação (BRASIL, 1946).

Atuar distante dessas demarcações poderia ser exposto como ação de ato inconstitucional (BRASIL, 1946). Apenas em 1964, a partir da modificação operada pela ideia política da Nação, avançou o pensamento da manutenção do Departamento Federal de Segurança Pública com habilidade de agir em todo o território nacional, tornando-se realidade com a sanção da Lei nº 4.483, de 16 de novembro de 1964, refazendo o então DFSP, com efetivo cunho federal. (BRASIL, 1964)

A Lei nº 4.483/64 concedeu ao órgão atuação em todo território nacional associando suas atribuições nas alíneas “a” a “p” do art. 1º.

Art. 1º Ao Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP), com sede no Distrito Federal, diretamente subordinado ao Ministro da Justiça e Negócios Interiores, dirigido por um Diretor-Geral, nomeado em comissão e da livre escolha do Presidente da República, compete, em todo território nacional (BRASIL, 1964).

Quadro 1 – Atribuições do DFSP

-
- a) a superintendência dos serviços de Polícia marítima, aérea e de fronteiras;
 - b) a superintendência dos serviços de Polícia marítima, aérea e de fronteiras;
 - c) a apuração, com a cooperação dos órgãos competentes do Ministério da Fazenda e em colaboração com as autoridades dos Estados, dos ilícitos penais praticados em detrimento de bens, serviços ou interesses da União;
 - d) a apuração em colaboração com as autoridades dos Estados, dos crimes que, por sua natureza, características ou amplitude transcendam o âmbito de uma unidade federada ou que, em virtude de tratados ou convenções internacionais, o Brasil se obrigou a reprimir
 - e) a investigação e apuração, em colaboração com as autoridades dos Estados de crimes praticados contra agentes federais, no exercício de suas funções;
 - f) a censura de diversões públicas, em especial, a referente a filmes cinematográficos, quando transponham o âmbito de um Estado;
 - g) a execução em colaboração com as autoridades dos Estados, de medidas tendentes a assegurar a incolumidade física do Presidente da República, de Diplomatas e visitantes oficiais estrangeiros, bem como dos demais representantes dos Poderes da República, quando em missão oficial;
 - h) a coordenação e a interligação, no país dos serviços de identificação datiloscópica, civil e criminal;
 - i) a formação, o treinamento e a especialização profissional de seu pessoal e, quando

- solicitado de integrantes das Polícias dos Estados, Distrito Federal e Territórios;
- j) a prestação de assistência técnica e científica, de natureza policial aos Estados, Distrito Federal e Territórios, quando solicitada;
 - l) a cooperação, no país, com os serviços policiais relacionados com a criminalidade internacional ou interestadual;
 - m) a supervisão e a colaboração no policiamento das rodovias federais
 - n) a execução de outros serviços de policiamento atribuídos à União, de conformidade com a legislação em vigor;
 - o) a apuração dos crimes nas condições previstas no art. 5º do Código Penal, quando solicitado pelas autoridades estaduais ou ocorrer interesse da União;
 - p) a apuração dos crimes contra a vida ou contra comunidades silvícolas, no país, em colaboração com o Serviço de Proteção aos Índios.

Fonte: BRASIL (1964), adaptado pelo autor.

2.1 Superintendências de Polícia Federal no Maranhão

De acordo com os arquivos encontrados na Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão em 1965 com a mudança da Polícia do Distrito Federal em Departamento Federal de Segurança Pública, foi habilitado, através de portaria, o estabelecimento da atual Superintendência de Polícia Federal no Maranhão (SRMA). A princípio, a Subdelegacia do Estado do Maranhão era subordinada a Delegacia Regional do Estado do Pará e, de fato começou seus trabalhos através de uma pequena equipe em uma sala cedida, na Rua 13 de Maio nº452 no centro de São Luís.

No ano de 1967, a sede foi transferida para um imóvel localizado no bairro Monte Castelo ficando nesse local por pouco tempo. Após foram alugados dois prédios, onde um foi na Rua Oswaldo Cruz para o efetivo policial e o outro no Parque Urbano Santo para os servidores administrativos (SRMA). Em 1972, a Subdelegacia denominou-se Divisão de Polícia Federal, e em 1975 obteve sua atual nomenclatura de Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão. Posteriormente expandiu-se o número de servidores, e em 1983 já possuía mais de 120 colaboradores onde trabalhavam em três imóveis diferentes (SRMA). A Superintendência Regional de Polícia Federal do Maranhão deslocou-se então para a Avenida Kennedy e em seguida para a Avenida Santos Dumont, no bairro Anil.

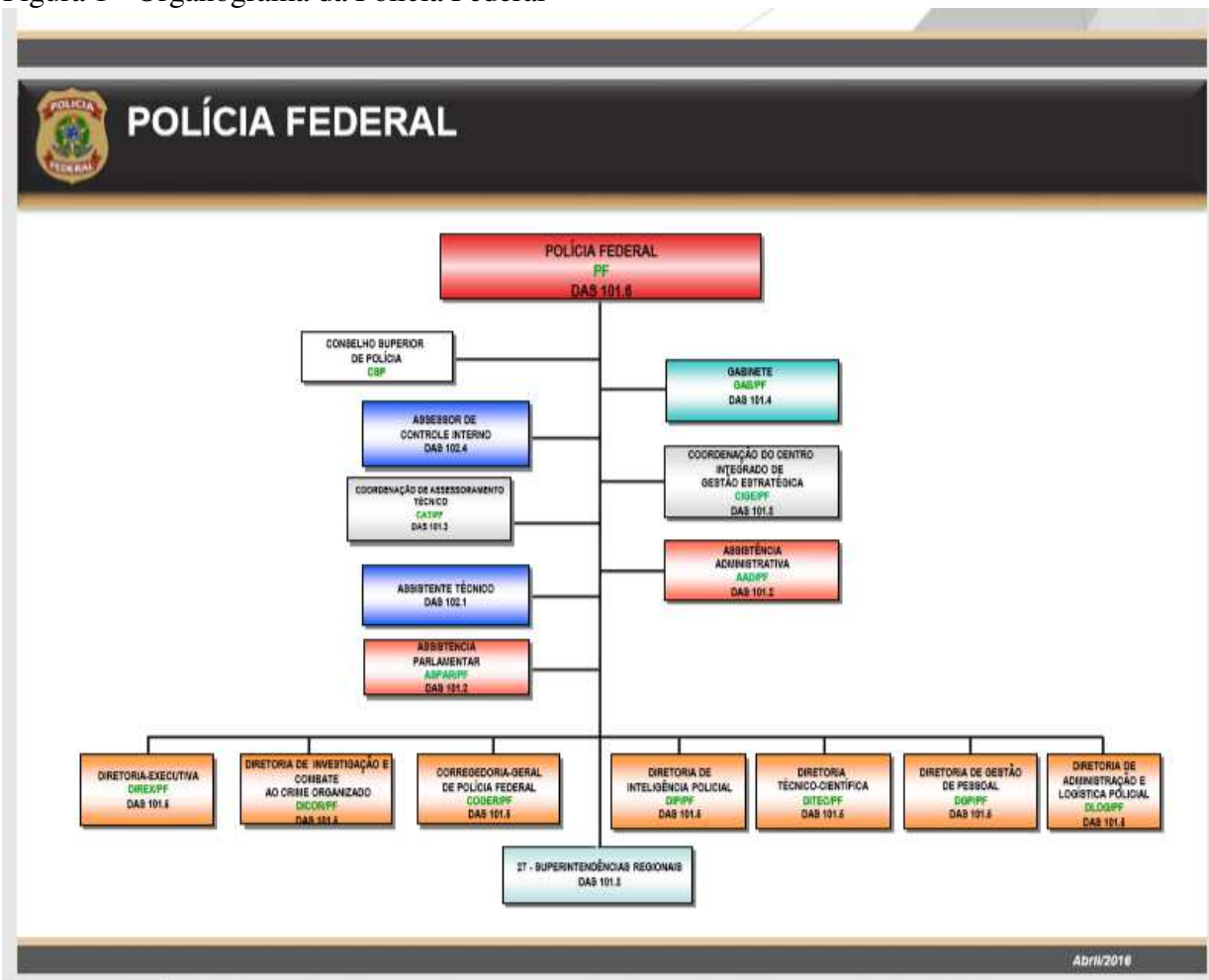
Em 2009, a Polícia Federal no Maranhão se estabelece no atual prédio que se encontra na Avenida Daniel de La Touche, no bairro da Cohama, com área total de 6000m²

(SRMA). A Superintendência vigente dispõe de instalações amplas e apropriadas para todas as delegacias e núcleos, estacionamentos de 1200m² para viaturas e servidores assim como salas e gabinetes climatizados, salas de reuniões e auditórios.

Atualmente, a Superintendência de Polícia Federal no Maranhão SRMA conta com 189 servidores, sendo 20 delegados, 11 peritos, 26 escrivães, 84 agentes, 03 papilos copistas e 45 servidores administrativos, além do apoio dos funcionários terceirizados (SRMA).

2.2 Organograma Organizacional

Figura 1 - Organograma da Polícia Federal



Fonte: Polícia Federal (2016)

3 LIDERANÇA

A utilização do termo liderança tem se tornado bastante comum na atualidade, constituindo em objeto deste estudo e alvo de diversas pesquisas. Cunha e Silva (2010) constataram várias definições para a expressão liderança, afirmando que continua passar por várias modificações, seja em decorrência de fatores e interações sociolinguísticas, seja em decorrência das funções administrativas e empresariais que ela representa. Nesse contexto, este capítulo abordará conceitos relacionados à liderança e seus estilos tendo em vista seu desenvolvimento e suas transformações ao longo de décadas.

3.1 Conceitos de Liderança

A Liderança possui diversos conceitos atribuídos por diversos pesquisadores em consequência de sua importante relevância para as organizações, assim como para o desenvolvimento e gerenciamento dos grupos e equipes de trabalho. Cavalcanti et al. (2009) admite ser mais fácil o reconhecimento de um líder do que definir um conceito de liderança, entretanto as definições mais comumente empregada referem-se a capacidade de influenciar as pessoas, como pode ser constatado pelas definições dos autores a seguir referidos.

De acordo com Bergamini (1994) papel do líder de acordo com o caminho-objetivo, evidencia como aquele responsável em desobstruir a força motivacional pertencente no interior do seguidor. Já para Chiavenato (2000, p. 315) “A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer, exercendo influência sobre as pessoas e conduzindo suas percepções em direção aos seus objetivos”. Snell e Bateman (1998) ressaltam que o líder é um indivíduo que influencia os outros a atingir metas, é um ser visionário a qual sabe conduzir sua equipe e buscar os resultados, pois é essencial para uma grande liderança.

Kouzes e Posner (1997) classificam liderança como a arte da mobilização dos outros para que possam se empenhar na luta nas intenções compartilhadas. Diante desse conceito é válido ressaltar que a luta deve partir das pessoas, podendo o líder agir como uma espécie de motivador para que isso aconteça. Assim, Philip Crosby (1999) observa a liderança como uma ampliação da confiança do líder, uma forma de competência centralizada, e que parte somente de dentro do líder. Por esse motivo o autor defende que o líder necessita ter uma visão mais profunda e atenta a diversos fatores, tais como o orçamento e os assuntos financeiros, qualidade do produto, entre outros.

Para Heiftz (1999) o conceito de liderança relaciona-se a situações de mudanças onde o papel do líder deverá gerenciar ajustando a empresa a mudanças. Enquanto Kolasa (1978) destaca a função do líder para influenciar as pessoas construindo na realização dos objetivos.

Bennis (1996) declara que hoje em dia a liderança necessita ter a capacidade de se adequar com agilidade ao turbilhão do dia-a-dia envolvendo os seguidores nesse desafio, e fazendo com que eles interajam expondo suas opiniões na tomada de decisões cotidianas. As principais competências que os líderes atuais devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (BENNIS, 1996).

O líder deve ter a capacidade e a responsabilidade em controlar o comportamento dos demais envolvidos para que realizem da melhor forma suas funções, direcionando para que desenvolvam características de liderança nos quais poderão exercer eventualmente (BENNIS, 1996). Nesse sentido a liderança é a arte de mobilizar as pessoas para que queiram lutar por inspirações compartilhadas, não se limita somente ao cargo exercido, mas as pessoas que exercem o poder, os quais deverão ter conhecimentos, habilidades e especializações nas relações interpessoais e carisma de maneira imparcial (KOUZER; POSNER, 1997; PEDRUZZI JUNIOR et al 2014). Yulk (2013) relata ainda, que os autores conceituam liderança de acordo com suas percepções individuais que se diferem em muitos aspectos, envolvendo quem exerce influência e seu propósito, tal como a forma como a influência é executada e seus resultados e dessa forma muitas vezes o termo é confundido com outros imprecisos, como poder, autoridade e administração.

3.2 Teorias da Liderança

“A maneira como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho da equipe de trabalho, e o estilo de liderança é o que mostra o desempenho dos líderes e liderados no alcance das metas na organização” (CRUZ; SILVEIRA, 2014, p. 242).

3.2.1 Teoria dos Estilos Comportamentais

Vários pesquisadores abordaram a temática sobre os estilos de liderança, contudo, destaca-se uma teoria mais comumente referenciada por Lewin, Lippitt e White (1939), a teoria dos estilos comportamentais. O primeiro estilo retratado é o Autocrático no qual “o

líder que desempenha o estilo de liderança autocrático é impositivo, o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos amigáveis.” (CHIAVENATO, 2000, p. 316).

Huston e Marquis (2010) afirmam que a liderança autocrática beneficia a centralização do poder, tornado o grupo dependente e submisso, apresentando comportamentos de tensão e frustração, no entanto suas ações são claramente definidas proporcionando assim um sentimento de segurança. Ademais, a capacidade de tomada de decisão centraliza-se no líder, possuindo a responsabilidade de escolher as tarefas, a forma do fazer e com quem os seus subordinados irão realiza-la, demonstrando domínio com críticas e elogios ao trabalho de cada membro (HUSTON e MARQUIS, 2010; MAXIMIANO, 2002).

O estilo Liberal, de acordo com VAZ (2011) relata que o líder transfere sua autoridade para os liderados, os permitindo tomar decisões. Snell e Bateman (1998) complementam que o estilo de liderança liberal é aquele em que o líder não toma as decisões, conduz a atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo, ouvindo, confiando nas opiniões dos liderados, e atribuindo aos subordinados total liberdade, com pouca participação nas decisões, não interferindo nas decisões da organização ou interferindo quando é solicitado. Nessa perspectiva, Lewin, Lippitt e White (1939) relatam que a atividade dos grupos era intensa, com produção insignificante com tarefas não planejadas e com muitas modificações, proporcionando perda de tempo com argumentações desnecessárias e observando pouco respeito ao líder.

No estilo democrático, o líder age simplificando os trabalhos e apresentando boa relação com os liderados, onde as atividades são desenvolvidas até mesmo quando o líder não está presente, promovendo a participação e confiança da equipe, e mantendo uma boa comunicação entre líder e seus liderados.” (CRUZ; SILVEIRA, 2014). Desta forma, quanto mais decisões são tomadas em grupo, mais o líder apresenta o estilo de comportamento democrático, favorecendo condições de trabalho adequadas, além de promover motivação na equipe, proporcionando coesão nos grupos e direcionando os liderados para o envolvimento e democratização dos processos. (MAXIMIANO, 2002; CHIAVENATO, 2000). Assim, as teorias comportamentais apresentam a ideia de que os líderes se comportam de maneira distinta, se diferenciando dos não líderes a partir das várias abordagens comportamentais, descritas no quadro 2.

Quadro 2 - Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 125)

3.2.2 Teoria da Liderança Contingencial e Situacional

Esta teoria investigou o comportamento do líder em determinadas situações, analisando o posicionamento dos gestores de acordo com cada situação, observando a frequência, as características e comportamentos que surgem de forma situacional que determinam os resultados e desempenho (CHIOSINI, 2015; SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Nesse contexto Mcewen e Wills (2009) relatam que na medida em que foram evoluindo as pesquisas passou-se a integrar os componentes da situação ou do ambiente para definir o estilo de liderança melhor aplicado para determinada situação, proporcionando uma visão da organização como sistema social de contingências que proporcionam a mudança de estilo de acordo com a situação ou pessoas envolvidas.

Esta teoria buscava apresentar que o desempenho do líder estava relacionado com a situação em que ele estava inserido (CHIOSINI, 2015) “[...] e que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e as exigências da situação.” (SCHERMERHORN; HUNT; PSBORN, 1999).

Follet (1926) relatou em seus estudos que a necessidade de integração, isto é o envolvimento para o encontro de uma solução agrade ambos os lados, sem que exista dominação de qualquer direção, compreendendo-se que na liderança situacional não existe um

único estilo ou característica de apropriada para toda e qualquer situação e que faz-se necessário estilos de liderança diferentes para atingir o desempenho positivo para a equipe a eficácia no trabalho (SILVA, 2017). Para eficácia, o estilo necessita ajustar-se a situação, buscando o estilo que mais se adequa as várias situações. (MAXIMIANO, 2011).

O líder situacional adequa-se a cada situação, logo estudos mostram que não há acordo sobre estilo de liderança que melhor se adequa a profissionais de gestão, tendo em vista que nenhum estilo poder ser considerado o melhor de todas as circunstâncias, sendo o contexto um fator essencial para o sucesso e eficácia de qualquer estilo de liderança. (GONÇALVES; MOTA, 2011).

3.2.3 Teoria dos Traços

No passado os indivíduos procuravam conhecer quais eram os traços que identificavam os líderes dos não líderes, desse modo as sociedades antigas, Egito, Babilônia, Ásia e Islândia já manifestavam conhecimentos sobre liderança (NAKED, 2010; BASS; BASS, 2008).

A teoria dos traços identifica o líder por meio de fatores físicos, de personalidade, sociais e intelectuais, compreendendo que uma pessoa nasce com determinados traços no qual a tornará líder, desconsiderando qualquer possibilidade de desenvolver habilidades ou características de liderança ao longo vida, assim essa teoria considera grandes líderes através das características marcantes de personalidade, influenciando o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2004; ROBBINS, 2007).

Mesmo que existam condições relevantes para o exercício da liderança, como fatores físicos, habilidades mediante a inteligência, facilidade verbal, escolaridade e conhecimentos, a teoria dos traços apresenta a existência dos traços de personalidade como auxiliares no desempenho do gestor (FISHER, 2002).

3.2.4 Teoria de Liderança Transacional e Transformacional

Burns (1978), teórico na área de relação líder e seguidor, reconheceu a existência de dois tipos de líderes, o transacional e o transformacional em que o transacional apresenta características como o administrador tradicional, aquele que focaliza no seu trabalho com as ações do dia-a-dia, enquanto o transformacional recorre aos interesses, principalmente às necessidades primárias dos seguidores prometendo, gratificações ou ameaças com a finalidade

de conseguir o trabalho dos subordinados para realizar os objetivos da organização (MAXIMIANO, 2011).

Marquis e Huston (2010), Mcewen e Wills (2009) afirmam que o líder transformacional é idealista em longo prazo, com a capacidade de conceder poder aos outros através da visão, consolidando e induzindo as demais pessoas, Robbins (2007) relata que o líder transformacional inspira seus seguidores a ultrapassar seus próprios interesses para satisfazer a organização, ele causa um significativo impacto em seus liderados.

Nesse contexto, esses teóricos da administração moderna, advertem que as habilidades tradicionais da administração correspondente à liderança transacional, e as habilidades da transformacional devem partir do conhecimento do líder para trazer benefícios para a organização (MCEWEN; WILLS, 2009). Desse modo, na liderança transacional atribui-se uma troca entre o líder e o liderado, política, econômica, e outros, os dois acreditando que isso poderá beneficia-los, enquanto na liderança transformacional os indivíduos se relacionam entre si, com a finalidade de elevarem o nível de ambos com motivação e moral.

Quadro 3 - Síntese de características de liderança transformadora e transacional

Liderança Transformadora	Liderança Transacional
Líder inspirador	Líder negociador
Líder transformador	Liderança baseada na promessa de recompensas
Líder revolucionário	Liderança manipulativa
Agentes de mudanças	
Líder revolucionador	

Fonte: Maximiano (2004, p. 296)

4 COMPETÊNCIAS

Atualmente, o termo “Competências” tem se tornado bastante comum e relevante para as organizações, e conseqüentemente tem sido tema de estudo para uma considerável parcela de estudantes, fazendo-se necessário para este estudo o conhecimento do seu significado mediante a definição de diversos autores. Zavaglia (2006), Bitencourt e Barbosa (2004) estabeleceram que o termo competência inicialmente associou-se ao âmbito jurídico, remetendo a capacidade conferida a um indivíduo para julgar determinadas situações, com o passar do tempo, passou por mudanças, onde a expressão foi utilizada para denominar o reconhecimento social a alguém, bem como a capacidade de expressar-se sobre determinado assunto, realizando alguma atividade.

“O termo competência (do latim *competentia*, “proporção”, “justa relação”, significa aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto) terá surgido pela primeira vez na língua francesa, no século XV, designando a legitimidade e autoridades das instituições [...]” (DIAS, 2010, p. 64). Além disso, os elementos que compõem as competências são constituídos pelas pessoas, organizações e o patrimônio intelectual que oferecem a ambos, vantagem competitiva no ambiente inserido (DUTRA, 2004).

Dentre uma das atividades da gestão de pessoas está à identificação das competências que podem ser definidas como “[...] avaliar o desempenho superior de uma pessoa na execução de alguma atividade, sendo este conceito ampliado e orientado de forma estruturada, a fim de ser implementado nas organizações sobre a avaliação e desenvolvimento profissional” (MCCLELLAND, 1973 apud DUTRA, 2004, p. 29).

O conceito de competência, segundo Mascarenhas (2008) vem sendo utilizado para a construção de uma abordagem alternativa às metodologias tradicionais de gestão do desempenho – a gestão das competências trouxe grandes contribuições para os estudos dos indivíduos dentro das organizações assim, McClelland (1973) afirma que “a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

Segundo Boam e Sparrow (1996), “uma competência é um conjunto de padrões de comportamento que o trabalhador necessita para obter um bom desempenho no trabalho”, logo, Perrenoud (1999) apresenta competência como a utilização simultânea de recursos intelectuais, contribuindo para resolução de situações que necessitam de conhecimentos,

capacidades ou tomadas de decisões, definidas pelos contextos que os indivíduos estão inseridos e condições estabelecidas.

As atribuições, qualificações, características pessoais, comportamentos, ações, assim como analisar, julgar, compreender, relacionar e manipular informações para identificar situações está atribuído a competências (CEITIL, 2006; MORETTO, 2002), portanto vários autores apresentaram conceitos relacionando ao trabalho e seus resultados assim com as características das pessoas.

Diante disso, a troca de competências faz-se perante a interação das pessoas com o ambiente organizacional, Fleury e Fleury apresentam como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamentos. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 19).

Esses autores relacionaram competência ao modo de agir das pessoas, portanto a competência é classificada como algo que se realiza de maneira promissora e que destaca das demais, o quadro 3 a seguir apresenta múltiplos conceitos para o termo seguidamente de seus autores.

Quadro 4 - Conceitos de Competência

Autores	Conceitos
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.
Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.
Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.

Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, á empresa identifica-la, avalia-la, validá-la e fazê-la evoluir.”
Ruas (1998, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidade e formas de atuar (recursos competências) a fim de atingir/ superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”
Fleury e Fleury (2004, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Fonte: Bitencourt e Barbosa (2004, p. 244-245)

Leme (2005) mantém a mesma conceituação dos outros autores, define competência como a soma de competências técnicas e competências comportamentais. O autor agrupa, conforme quadro a seguir, desse modo, conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como competências técnicas, que ao ser trabalhado em conjunto com as competências comportamentais (o querer fazer) vai se transformar em competência.

Quadro 5 - Competências técnicas e comportamentais

C	Conhecimento	Saber	Competência Técnica
H	Habilidade	Saber fazer	
A	Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: adaptado de Leme (2005, p.18)

Fleury e Fleury (2004) têm uma definição semelhante e umas das mais utilizadas, quando se compreende competência como o conjunto de competências técnicas e de competências pessoais ou comportamentais classificando por saberes mais profundo.

Nesse sentido, o autor classifica como: a) saber agir, sabendo julgar, escolher e decidir; b) saber mobilizar, recursos de pessoas, financeiros, materiais; c) saber comunicar, compreendendo, processando, transmitindo informações e conhecimentos; d) saber aprender, aplicando o conhecimento a experiência; e) saber comprometer-se, com os objetivos da organização; f) saber assumir responsabilidade, assumindo riscos de ações [...] (FLEURY E FLEURY, 2004).

Dutra (2004) expressa que a organização e as pessoas partilham um processo contínuo de troca de competências, mostrando que a organização transmite seu patrimônio para as pessoas das quais desenvolvem características para lidar com situações novas, tanto dentro da empresa como fora. Nesse sentido, as competências devem ser consideradas além das variáveis, também circunstanciais, ou seja, dependem de fatores externos, pois nem sempre as competências do indivíduo se encaixam com a empresa, ou vice-versa. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

4.1 Competências Técnicas

No âmbito acadêmico, Leme (2005) visualiza como competência técnica conhecimentos e habilidades constituídas, aquelas necessárias ao cumprimento da função mediante ao desenvolvimento profissional, ademais necessita do domínio de especialistas em determinado assunto ou trabalho, requerendo como, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas (...) essas competências podem ser procuradas como palavras-chave nos currículos dos candidatos e posteriormente nas entrevistas e testes práticos. (LEME, 2005, p.15 apud LOCHA; ASHLEY, 2008).

De acordo com Silva (2005), as competências técnicas fazem parte da atividade operacional de um negócio, como produção, vendas, recursos humanos, e estão correlacionados á aquilo realizado dentro da organização até atingir o resultado desejado. Desta maneira, ele “considera o conhecimento técnico e a experiência prática exigida para pleno exercício da função e domínio dos processos em suas várias etapas, bem como a necessidade de assimilar novos conceitos a longo de sua implementação” (SILVA, 2005, p. 86).

As experiências adquiridas pelo colaborador poderão ser compatíveis com a função, ou acrescentar a outros conhecimentos técnicos adaptados e aplicados a organização, os quais Ferrão (2011) classifica como tudo que se aprende, onde são conhecimentos e a habilidades prática em que o colaborador tem que se aplicar dentro da instituição.

Para Leme (2011), competências técnicas são todos os conhecimentos específicos ou ferramentas que o servidor precisa conhecer e dominar para realizar ás atribuições inerentes a sua função ou papel, tais como legislação, aplicativos de informática, software de gestão, metodologias, idiomas, os quais fazem parte do cotidiano do indivíduo onde desempenha alguma função no local atuante, apresentada por Zarifian (2001) como conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado.

Assim, Lopes et al (2010) compreendem com as habilidades técnicas constituídas pelos processos físicos que envolvem o domínio instrumental das técnicas relacionadas à natureza específica da atividade e que pode ser desenvolvida por meio de treinamentos e desenvolvimento. Portanto, competências técnicas permitem ao colaborador utilizar os meios disponíveis para atingir as finalidades do cargo ressaltando que algumas dessas habilidades podem ser aprendidas em treinamentos posteriores a contratação e outras são de tais formas indispensáveis que tornam esse expediente inviável. (DIAS, 2017).

Portanto, as competências técnicas se referem ao domínio de conhecimentos específicos de uma determinada área, os quais são considerados ao conjunto de saberes ou de domínio da execução técnica que as pessoas adquirem ao longo da vida tanto a nível do ensino como da formação profissional (CRUZ; PARRA, 2014).

4.1.1 Competências técnicas dos Gestores da SRMA

A Polícia Federal possui um Regimento Interno estabelecido na portaria de nº 490, publicada em 25 de abril de 2016 onde são apresentadas atribuições correspondentes aos diferentes cargos pertencentes a essa organização, dentre elas estão os referentes aos gestores correspondentes aos chefes de setores, de maneira generalizada.

Artigo 1º A Polícia Federal, órgão permanente de Estado, organizado e mantido pela União, fundado na hierarquia e disciplina, com autonomia orçamentária, administrativa e financeira, integrante da estrutura básica do Ministério da Justiça, tem por finalidade exercer as competências previstas no § 1º do art. 144 da Constituição Federal, demais dispositivos legais e regulamentares pertinentes (BRASIL, 2016).

No artigo 26 das competências as unidades, das Superintendências Regionais de modo geral, na sua área de atuação competem: i) planejar, dirigir, supervisionar, coordenar, orientar, fiscalizar e avaliar a execução das atividades, ações e operações correlatas à atuação da Polícia Federal [...] (BRASIL, 2016).

No art. 52 está previsto que para os chefes e serviço incumbe: i) - planejar, coordenar, controlar, orientar, fiscalizar e promover a execução das ações correlatas à sua área de atuação; ii) propor, expedir e fiscalizar o cumprimento de normas e diretrizes específicas, orientadoras das ações policiais e administrativas, no âmbito das unidades sob sua subordinação administrativa, técnica e normativa (BRASIL, 2016); iii) propor, implementar e acompanhar planos e projetos de trabalhos específicos; iv) expedir portarias e instruções de serviço regulamentadoras das atividades correlatas à sua área de atuação; e v) dispor de dados

estatísticos referentes às incidências criminais, quando for o caso, à eficiência e eficácia de suas ações, consolidar indicadores e apresentar relatórios de avaliação e desempenho para subsidiar dos superiores hierárquicos (BRASIL, 2016);

De acordo com o Regimento Interno da Polícia Federal (2016), no artigo 53, incumbe aos chefes de delegacia descentralizadas: i) planejar, coordenar, controlar, fiscalizar e executar as atividades, ações e operações correlatadas à sua área de atuação. ii) planejar, coordenar, controlar, fiscalizar e executar as atividades, ações e operações correlatadas à sua área de atuação iii) cumprir e fiscalizar o cumprimento das normas e diretrizes específicas emanadas das unidades centrais, orientadoras da ações policiais e administrativas, na área de atuação; iv) propor , implementar e fiscalizar a execução de planos e projetos de trabalhos específicos; v) expedir portarias e instruções de serviço sobre os assuntos administrativos e policiais correlatados à sua área de atuação [...] (BRASIL, 2016);

Art. 54. Aos Chefes de Setor, Núcleo e CIAPA incumbe:

I - planejar, supervisionar, orientar, fiscalizar e promover a execução das ações correlatas à sua área de atuação; II - cumprir e fiscalizar o cumprimento das normas e diretrizes emanadas das unidades centrais, na sua área de atuação; III - executar e fiscalizar a execução de programas, planos e projetos de trabalho específicos; IV - expedir portarias e instruções de serviço regulamentadoras das atividades correlatas à sua área de atuação; e V - coletar, analisar e organizar os dados sobre as ações empreendidas, incidências criminais, quando for o caso, e propor indicadores para subsidiar decisões dos níveis hierárquicos superiores (BRASIL, 2016).

4.2 Competências Comportamentais

A Competência Comportamental como o próprio nome ressalta, relaciona-se ao comportamento do indivíduo no ambiente em que ele opera, assim também como nos seus relacionamentos interpessoais, Ferreira (2008) afirma que as competências comportamentais são observadas no ambiente organizacional quando os colaboradores estão executando as tarefas e nos seus relacionamentos através da troca de informações entre eles.

Até algum tempo, as organizações procuravam colaboradores inteligentes, baseadas nas habilidades técnicas exigidas para o exercício do cargo, contudo no contexto de aprendizagem, contínua em utilizar o conhecimento do indivíduo para acrescentar valor ao serviço, essas habilidades comportamentais ganharam mais força. (CZEKSTER; COSTA, 2014).

A competência comportamental oferece um diferencial competitivo influenciando nos resultados, destacando a criatividade, flexibilidade, foco no cliente e outros, além disso,

as habilidades humanas (são integrantes da capacidade de estabelecer o relacionamento interpessoal, liderança e cooperação no grupo) e a habilidade conceitual (que são voltadas ao planejamento estratégico e visão sistêmica da organização). (LEME, 2015; LOPES et al. 2010).

Assim, a competência comportamental refere-se ao diferencial competitivo e tem influência nos resultados, mencionando a criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, e várias outras. (LEME, 2015, p. 15 apud LOCHA; ASHLEY, 2008). Nessa perspectiva atualmente o êxito profissional e pessoal podem se diferir quando se unem competência técnica e comportamental. (LEME, 2015, p. 15 apud LOCHA; ASHLEY, 2008).

De acordo com Lopes et al. (2010), a competência comportamental é vista como autoconhecimento, expressar-se com clareza e objetividade, ter postura ética diante dos colaboradores e dirigentes, conhecer sua missão pessoal e profissional, aceitando mudanças e quebrando paradigmas com a finalidade de ingressar no mundo moderno e de alta qualidade.

Dessa maneira, competência comportamental corresponde a tudo que se desenvolve através de ações comportamentais do colaborador na organização, essa perspectiva reflete na necessidade do colaborador e a organização estarem alinhados para execução das tarefas e funções, portanto o grande fundamento deste alinhamento é a motivação pessoal do colaborador em desejar investir na organização sua competência comportamental, independente da função técnica e qualificação (FERRÃO, 2011).

A competência comportamental pode causar demasiada influência no desempenho do profissional, haja vista, que Leme (2011) e Queiroz (2012) retratam o estabelecimento do diferencial competitivo correspondente a cada profissional, uma vez que, os conhecimentos e habilidades são mais simples de serem aprendidos, no entanto, a atitude necessita de um desenvolvimento pessoal mais subjetivo e mais ligado ao animus do indivíduo.

Desse modo, as competências comportamentais podem ser compreendidas como aquelas que possibilitam de maneira mais significativa à obtenção de sucesso na realização de determinada atividade (LE DEIST; WINTERSON, 2005 apud CODA, 2016). Para Coda (2016), as competências comportamentais representam ações que o profissional realiza resultando no seu diferencial competitivo como criatividade, flexibilidade, foco em oportunidades e outras.

4.2.1 Mapeamento de Competências Comportamentais

O mapeamento de competências comportamentais é classificado como um processo de levantamento das competências de pessoas ou que são fundamentais para o exercício de uma função, as quais proporciona o crescimento efetivo alcançando os objetivos organizacionais (CODA, 2016).

O diagnóstico de M. A. R. E ® de Orientações motivacionais é uma ferramenta em modelo de questionário que tem a finalidade de verificar o modo de agir, mostrando como cada profissional se automotiva para realizar suas tarefas ou gerar resultados (CODA, 2016). Nesse contexto, o diagnóstico de M. A. R. E ® desconsidera respostas certas ou erradas, apontando aquilo que a pessoa julga mais importante ou gosta mais de fazer, evidenciando suas concepções individuais sobre como se comportar para produzir resultados (CODA, 2016).

O diagnóstico de M. A. R. E ® possuem como base o modelo proposto e desenvolvido por Erich Fromm para avaliação e orientações motivacionais, mas sua classificação foi adaptada para comportamentos e aspectos mais próximos de profissionais brasileiros e ao contexto organizacional, estabelecido por Coda (2016) no quadro 5 a seguir:

Quadro 6 - Comparações entre as Orientações de Erich Fromm e da abordagem de M.A.R.E®

ORIENTAÇÕES DE FROMM	ORIENTAÇÕES DE M. A. R. E ®
Mercantil	Mediadora
Acumuladora	Analítica
Receptiva	Receptiva
Exploradora	Empreendedora

Fonte: Coda (2016, p. 168).

A orientação Mediadora “são profissionais muito habilidosos na identificação das necessidades de outras pessoas, ótimos para vender ideias e desejosos de participar de atividades em grupos” (CODA, 2016, p. 168). A orientação analítica “são profissionais guiados pela lógica e pela racionalidade, possuindo no geral, visão de longo prazo”(CODA, 2016, p. 168).

Coda (2016) define orientação receptiva a profissionais, com capacidade de identificar os talentos das outras pessoas, interessando-se tanto no seu desenvolvimento como a dos outros, proporcionando orientação e conhecimentos para os companheiros de equipe.

Enquanto a orientação empreendedora, “[...] são profissionais que de convicções sólidas e que preferem mudanças e desafios constantes, demonstrando grande capacidade para agir e entregar aquilo que deles é esperado de forma rápida” (CODA, 2016, p. 168).

De acordo com a pesquisa, foram validados 12 perfis comportamentais e dinâmicos do diagnóstico de M. A. R. E ®apresentados no quadro 6 a seguir:

Quadro 7 - Conjunto de perfis obtidos, assim como as orientações motivacionais associadas à formação

MEDIADORA	ANALÍTICA	RECEPTIVA	EMPREENDEDEDORA
Articulador	Coordenador	Considerador	Diretor
Motivador	Regulador	Facilitador	Produtor
Inovador	Monitor	Mentor	Realizador

Fonte: Coda (2016), adaptado pelo autor.

Para Coda (2016), as principais características dos perfis comportamentais do diagnóstico de M. A. R. E ®são:

Quadro 8 – Principais características dos perfis comportamentais do Diagnóstico M. A. R. E®

INOVADOR – Foco: Mudança	MOTIVADOR – Foco: Comprometimento	ARTICULADOR – Foco: Integração
<ul style="list-style-type: none"> • Presta atenção ao ambiente em transformação. • Tolerância a incertezas e riscos. • Inicia novos projetos e demonstra abertura para novos desafios 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora diagnósticos e pareceres técnicos • Faz com que as equipes excedam os padrões habituais de desempenho. • Encorajar relatos diretos para estimular criatividade das pessoas e implantar coisas novas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustenta a legitimidade exterior da organização • Concretiza acordos do tipo ganha-ganha • Age de modo flexível e equilibrado
COORDENADOR – Foco: Recursos	REGULADOR – Foco: Continuidade	MONITOR – Foco: Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> • Garante as estruturas e os fluxos existentes • Compatibiliza esforços de diferentes áreas ou equipes • Delega autoridade e responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Garante os processos e status da área ou da organização em que atua • Realiza mudanças programadas • Age com segurança, evitando riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • É um especialista naquilo que faz • Domina fatos, dados e detalhes, relevando-se um bom analista • Realiza suas atividades com cuidado
MENTOR – Foco: Desenvolvimento	CONSIDERADOR – Foco: Coesão	FACILITADOR – Foco: Colaboração

<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas • Apoiar reivindicações legítimas • Fornecer aconselhamento e feedback aos integrantes da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar maximizar os esforços coletivos durante a realização dos trabalhos • Promover o trabalho em equipe, gerindo conflitos interpessoais • Disposto a ajudar o trabalho dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o aperfeiçoamento dos processos de trabalho • Realizar atividades de orientação da equipe • Tomar decisões de modo participativo
COMPETIDOR – Foco: Rentabilidade	REALIZADOR – Foco: Execução	PRODUTOR – Foco: Produtividade
<ul style="list-style-type: none"> • Deflagrar de modo decisivo o que precisa ser feito • Acompanhar o processo e etapas para obtenção daquilo que pretende • Buscar desafios constantes e complexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos, definindo papéis e tarefas entre membros da equipe • Agir buscando ser eficiente e eficaz onde atua, implementando o que foi decidido • Convencer os outros sobre suas ideias e gostar de empreender 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistir na busca de metas e resultados • Acumular feitos e realizações de modo constante • Criar estratégias e respectivos planos de ação

Fonte: Coda (2016, p. 195-196).

Coda (2016) apresenta as competências de 12 perfis comportamentais baseado em suas pesquisas as quais serão relacionados no quadro 8 a seguir.

Quadro 9 - Competências dos perfis comportamentais

Articulador	Motivador	Inovador
Comunicação	Atuação consultiva	Pensamento Criativo
Networking	Orientação para clientes	Estabelecimento de Conexões
Visão Integrada	Motivação de equipes	Questionamento
Resolução de conflitos	Compartilhamento de ideias	Visão de mercado
Negociação	Escuta ativa	Gerenciamento de Projetos
Logística integrada	Senso Ambiental	Gestão de mudanças
Monitor	Coordenador	Regulador
Orientação para prazos e metas	Enfrentamento de crises	Capacidade de reflexão
Organização	Administração do tempo	Estímulo à conformidade
Domínio técnico	Planejamento	Pensamento sistêmico
Análise e soluções de problemas	Conjugação de esforços	Orientação para a qualidade
Gestão de Custos	Gerenciamento de recursos	Foco no longo prazo
Capacidade conceitual	Capacidade de diagnóstico	Análise dos riscos
Facilitador	Considerador	Mentor

<p>Gestão Participativa</p> <p>Aperfeiçoamento de processo de trabalho</p> <p>Mobilização de recursos internos</p> <p>Promoção da qualidade de vida</p> <p>Escuta ativa</p> <p>Monitoramento de informações</p> <p>Produtor</p>	<p>Trabalho em equipe</p> <p>Cooperação</p> <p>Promoção da qualidade de vida</p> <p>Compreensão das pessoas</p> <p>Desenvolvimento pessoal</p> <p>Capacidade de delegação</p> <p>Competidor</p>	<p>Coaching</p> <p>Compartilhamento do conhecimento</p> <p>Orientação de pessoas</p> <p>Desenvolvimento de pessoas</p> <p>Identificação do potencial dos empregados</p> <p>Capacidade instrucional</p> <p>Realizador</p>
<p>Orientação para resultados</p> <p>Capacidade de avaliação</p> <p>Raciocínio lógico</p> <p>Qualificação técnica</p> <p>Construção e manutenção da base do poder</p> <p>Capacidade de sintetização</p>	<p>Criação de Visão</p> <p>Planejamento e organização</p> <p>Compreensão e cultura organizacional</p> <p>Capacidade de decisão</p> <p>Raciocínio estratégico</p> <p>Capacidade de priorização</p>	<p>Capacidade de condução</p> <p>Agir sob pressão</p> <p>Capacidade de delegação</p> <p>Orientação da equipe de trabalho</p> <p>Iniciativa</p> <p>Proposições de soluções</p>

Fonte: Coda (2016, p. 214-225).

5 METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), “metodos significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.” A estrutura abordada nesse estudo abrange cinco etapas, que foram subdividas as quais caracterizam gradualmente a temática desenvolvida na pesquisa.

5.1 Delimitação dos métodos

A metodologia aplicada nesta pesquisa é a Quantitativa onde Minayo e Sanches (1993) afirmam que essa investigação demonstra em grau real os dados revelando os indicadores e aspectos observáveis, tendo como finalidade quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras (MALHOTRA et al, 2005).

Quanto aos objetivos, são exploratórios e descritivos, em que a pesquisa exploratória revela o descobrimento do novo, o achado, o esclarecimento de fenômenos ou a interpretação daquilo que não era admitido mesmo que evidente (GONÇALVES, 2014). Portanto, este estudo busca a exploração do tema por meio de um levantamento bibliográfico através de livros, artigos e outros trabalhos científicos.

O método descritivo é utilizado, uma vez que a pesquisa busca descrever os estilos de liderança dos gestores da SRMA, considerando as teorias propostas por alguns autores fundamentados neste estudo, além de relatar competências técnicas dos gestores a partir do Regimento Interno da Polícia Federal e as competências comportamentais por meio daquelas desenvolvidas pelo autor Roberto Coda. Para Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa descritiva é elaborada por meio do estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do universo físico sem a intervenção do pesquisador. Nesse contexto, a pesquisa foi direcionada aos gestores da SRMA de ambos os sexos com a finalidade de responder ao problema e os objetivos da pesquisa.

5.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada no período de 17 de setembro a 09 de outubro na Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão, localizada na Avenida Daniel de La Touche, nº4000, bairro Cohama, em São Luís do Maranhão.

5.3 Universo e Amostra

O universo da pesquisa corresponde a 50 gestores que atuam na Superintendência Regional de Polícia Federal no Maranhão, no entanto a amostra deste estudo foi constituída por 25 gestores de ambos os sexos masculino e feminino que foram escolhidos de maneira aleatória e por acessibilidade, os quais foram possíveis obter as respostas dos questionários, estes ocupam cargos de gestão na SRMA, não levando em consideração o tempo de atuação na função.

5.4 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário baseado em perguntas fechadas que investigou a temática do estudo, com a finalidade de identificar o estilo de liderança, a importância das competências técnicas e comportamentais para o exercício ocupacional dos gestores.

A análise dos estilos de liderança foi feita por meio das seguintes teorias: i) teoria dos estilos comportamentais; ii) teoria contingencial e situacional; iii) teoria dos traços; iv) teoria transacional; v) teoria transformacional. Já para a descrição das competências técnicas foram utilizadas as previstas no artigo 54 no Regimento Interno da Polícia Federal, enquanto as competências comportamentais consistiram naquelas correspondentes aos perfis comportamentais instituídos por Coda (2016), conforme o quadro 7.

5.5 Coleta de dados

Lakatos e Marconi (2003, p. 165) definem a coleta de dados como a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas”. A coleta de dados foi desenvolvida por meio de duas etapas: i) A primeira relacionada ao levantamento bibliográfico, instituído através de materiais como livros, artigos científicos, monografias e materiais eletrônicos correlacionados ao tema-base com a finalidade de fundamentar os objetivos propostos. ii) A segunda foi realizada como aplicação de um questionário com perguntas fechadas entregues aos gestores da SRMA envolvendo os estilos de liderança e as competências técnicas e comportamentais, utilizando uma escala Likert de dez dimensões.

O questionário incluiu 21 (vinte e um) itens sobre as teorias de liderança resumidos em 3 (três) para cada teoria, 5 (cinco) para competências técnicas e 72 (setenta e duas) relacionadas a competências comportamentais, os quais os respondentes deveriam indicar o seu grau de utilização, após a apreciação e autorização da Superintendente responsável pelo órgão, iniciou-se a aplicação.

5.6 Tratamento de dados

Minayo (2007) descreve em três fases esse processo: (1) organização do que será analisado; (2) estudo do material a ser utilizado; e (3) análise dos dados obtidos. Na análise quantitativa foram utilizadas técnicas e procedimentos estatísticos descritivos onde Marconi e Lakatos (2017) descrevem os métodos estatísticos como possibilidade para a obtenção de conjuntos complexos, representações simples que através delas percebe-se se essas deduções correspondem entre si, através de comparações dos resultados achados.

Através da escala Likert com grau de concordância variando de 1 a 10 foram obtidos os resultados desta pesquisa, consistindo em tomar um construto e identificar a partir da percepção dos gestores o nível de importância que eles concordam para o exercício da função. Os dados foram tabulados e expressos sob forma estatística e comparativa, utilizando o auxílio do software *Excel*.

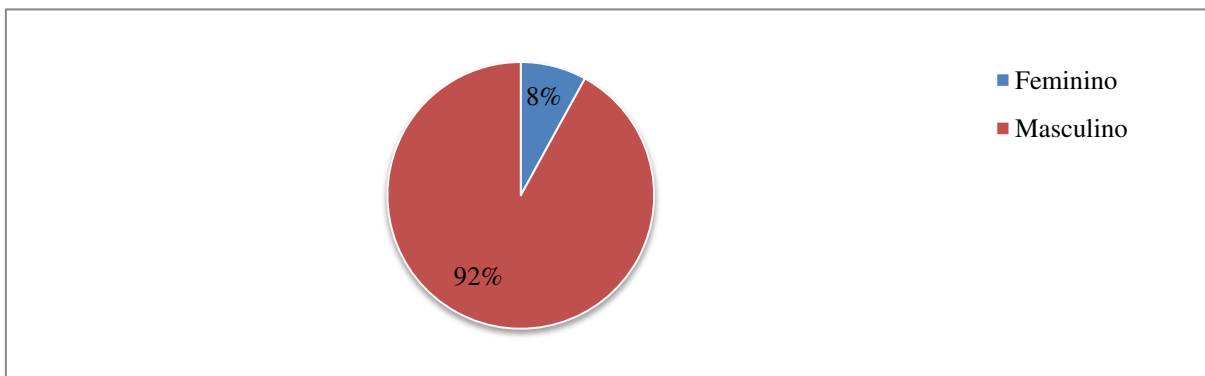
6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir da categorização dos tipos de liderança predominantes para a atuação profissional dos gestores, bem como o nível de relevância das competências técnicas indicadas no Regimento Interno e também o perfil das competências comportamentais essenciais para realização de suas atividades de acordo com Coda (2016). A partir das categorias foi possível descrever os principais resultados, apontando as médias e desvio padrão dos estilos de liderança e das competências técnicas e comportamentais pelos participantes da pesquisa.

6.1 Caracterização dos respondentes

Para demonstrar o perfil do público dos respondentes da pesquisa a caracterização foi estruturada por meio do sexo, nível de escolaridade, faixa etária e tempo de atuação. Essa caracterização, de acordo com o gráfico 1, demonstrou participação masculina superior (92%) em relação feminina (8%), isto reflete nos dados mostrados através do portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2014) onde os servidores civis são em sua maioria homens com 56% e em seguida as mulheres com 46%.

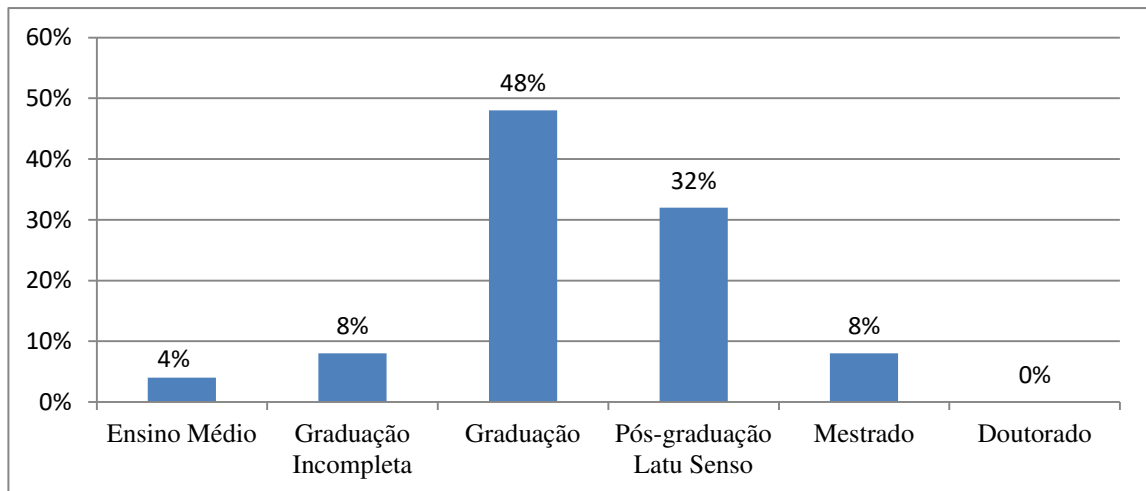
Gráfico 1 - Sexo dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto ao nível de escolaridade, a pesquisa demonstrou no gráfico 2 que 48% dos gestores possuem graduação e 32% pós-graduação, apontando para um nível alto de conhecimento muito embora esse conhecimento esteja associado ao exigido pelo edital previsto por concurso.

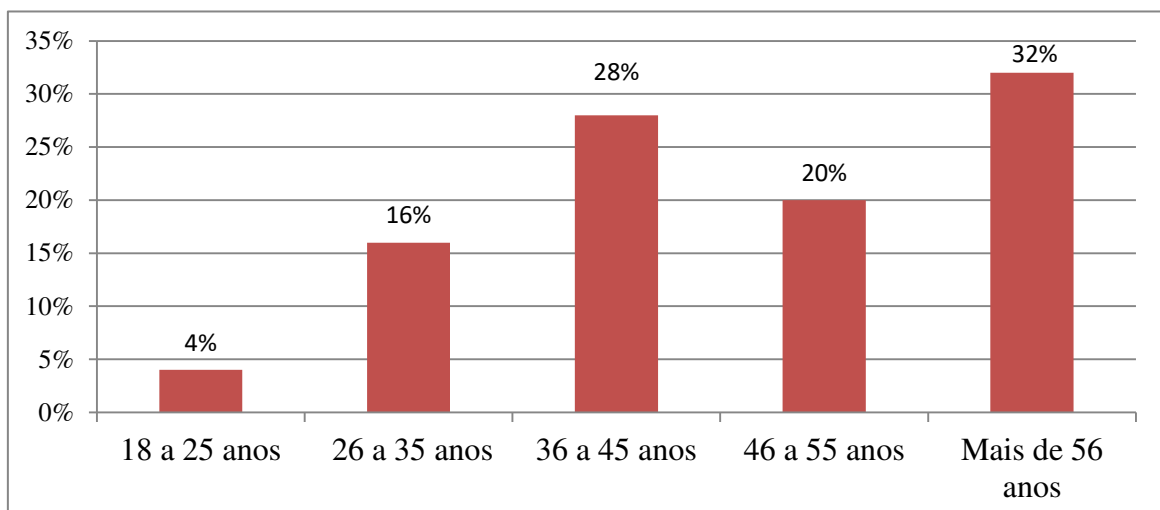
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No gráfico 3, percebeu-se que na faixa etária, os gestores, em sua maioria, apresentam mais de 56 anos com 32% dos entrevistados, demonstrando que a entrada no serviço público por apresentar uma estabilidade funcional maior, concede ao servidor um longo período de dedicação na vida profissional, de acordo com o Portal do Servidor (2003) em média são 25 anos de serviço público para a aposentadoria, corroborando assim com os dados apresentados na pesquisa.

Gráfico 3 - Faixa etária dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O Tempo de atuação como gestores está entre 1 a 20 anos de exercício, de acordo com a tabela 1 os dados apresentam $M=6,20$ anos ($DP=4,93$), isto demonstra que o grau de

exercício para essa função possuiu uma variação ampla, considerando um longo período de experiência para alguns e outros ainda no início do cumprimento desta função.

Tabela 1 - Tempo de Atuação

Média	6,20
Desvio-padrão	4,93

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

6.2 Liderança

A tabela 2 abaixo descreve o grau de utilização dos gestores quanto ao seu estilo de liderança, respondidos através da escala Likert. Nela é apontado que o estilo mais utilizado por eles é o situacional, possuindo $M= 8,12$ ($DP=1,87$), portanto, pode-se perceber que os gestores da SRMA estão mais instigados pela situação, de acordo com Panzenhagen e Nez (2012) à medida que uma pessoa se manifesta como líder, depende não somente dos seus atributos individuais, mas também as características da situação em que se encontra. A concepção de liderança situacional apresenta que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder (PRUSS; SPENCER, 1994 apud PANZENHAGEN; NEZ, 2012, p. 7).

Através da pesquisa notou-se que ao contrário de outras, não existe um único estilo que sirva para todas as situações, justamente o que determina a teoria situacional (ACIOLY, 2006). É perceptível que os gestores da SRMA apresentam características de liderança variadas, isso indica que as instituições públicas devem ser gerenciadas por gestores compromissados em manter as instituições cada vez melhores, para isso o desafio é de liderar de uma maneira que possa atender todas as necessidades administrativas (PANZENHAGEN; NEZ, 2012).

O estilo menos representativo foi o liberal com $M= 4,46$ ($DP=3,80$), através desses dados pode-se perceber que os gestores da SRMA são altamente participativos nas tomadas de decisões do grupo, assim como em todas as outras tarefas necessárias para a realização, Robbins (2007) afirma que esse estilo está presente em casos em que os líderes não assumem responsabilidades ou afastam-se dela, em tomar decisões sendo completamente ausentes. A Polícia Federal é uma instituição atuante no âmbito de interesses da União, a nível federal, e nela é estabelecida critérios, isso revela que os gestores desses órgãos assumem compromisso

em participar e se responsabilizar com aquilo que está sendo realizado, ela está relacionada a várias outras unidades centrais, devendo prestar informações para que o desempenho alcance aquilo solicitado, isso faz dela uma instituição policial bastante relevante na sociedade brasileira.

Tabela 2 - Grau de utilização do tipo liderança dos gestores

	Autocrático	Democrático	Liberal	Situacional	Traços	Transacional	Transformacional
Média	5,90	7,60	4,46	8,12	5,62	4,56	7,73
Desvio Padrão	3,26	2,47	3,80	1,87	2,73	3,42	1,67

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

6.3 Competências técnicas

Na tabela 3, todas as competências técnicas foram consideradas com o nível de relevância acima da média, porém a maior apresentada obteve $M= 9,28$ ($DP=0,89$) esses dados são apontados para o inciso II do artigo 54 do Regimento Interno, onde expressa “cumprir e fiscalizar o cumprimento das normas e diretrizes emanadas das unidades centrais, na sua área de atuação”. As competências técnicas são conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado (ZARIFIN, 1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.189) logo os gestores das SRMA manifestaram maior relevância a execução e supervisão do regulamento e direcionamento emitidos das unidades centrais da Polícia Federal.

Os órgãos centrais do DPF estão divididos em sete diretoriais: Diretoria – Executiva, DIREX, Diretoria do Combate ao Crime Organizado – DRCOR, Diretoria de Inteligência Policial – DIP, Diretoria Técnico - Científica – DITEC, Corregedoria Geral – COGER, Diretor de Gestão de Pessoal – DGP e Diretoria de Administração e Logística Policial – DLOG, todas se reportando à Direção Geral (PF/2010). Desse modo, a maneira como as atividades são desenvolvidas consistem no desenho da organização, aspecto pelo qual os gestores gerenciam as perspectivas da estrutura e cultura da instituição para o controle das atividades necessárias e alcance dos objetivos (JONES, 2010).

Assim, a competência técnica com menor representatividade $M = 6,24$ ($DP=3,07$) está no inciso V que refere-se a “coletar, analisar e organizar os dados sobre as ações empreendidas, incidências criminais, quando for o caso, e propor indicadores para subsidiar decisões dos níveis hierárquicos superiores”, é válido ressaltar que a estrutura organizacional verticalizada da Polícia Federal pode gerar dificuldade de comunicação com os níveis

superiores, os quais esse tipo estrutura são típicas de empresas tradicionais, praticante da gestão orientada a funções (MONTEIRO, 2006, p.10).

Tabela 3 - Competências Técnicas

	C1	C2	C3	C4	C5
Média	8,88	9,28	8,76	7,04	6,24
Desvio-padrão	(0,88)	(0,89)	(1,12)	(2,18)	(3,07)

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

C1 - planejar, supervisionar, orientar, fiscalizar e promover a execução das ações correlatas à sua área de atuação;

C2 - cumprir e fiscalizar o cumprimento das normas e diretrizes emanadas das unidades centrais, na sua área de atuação;

C3 - executar e fiscalizar a execução de programas, planos e projetos de trabalho específicos;

C4- expedir portarias e instruções de serviço regulamentadoras das atividades correlatas à sua área de atuação;

C5 - coletar, analisar e organizar os dados sobre as ações empreendidas, incidências criminais, quando for o caso, e propor indicadores para subsidiar decisões dos níveis hierárquicos superiores;

6.4 Competências comportamentais

A tabela 2 a seguir, apresenta que os perfis de competências comportamentais obtiveram médias entre $M=7,90$ e $M=8,72$, pode-se perceber que todos os gestores manifestaram importância acima da média aos perfis comportamentais, porém o perfil Considerador obteve mais relevância indicado por uma $M= 8,72$ ($DP= 1,35$), as competências descritas para esse perfil são trabalho em equipe, cooperação, promoção da qualidade de vida, compreensão de pessoas, desenvolvimento pessoal e capacidade de delegação. O perfil Considerador de acordo com Coda (2016) possui foco na colaboração, apresentando explícita preocupação em maximizar os esforços coletivos durante a realização dos trabalhos e de proporcionar o reconhecimento do trabalho dos outros. Assim, promove coesão e trabalho em equipe, gerenciando e solucionando conflitos interpessoais ou manifestação de estresse (CODA, 2016).

Nessa perspectiva, incentiva os indivíduos a equilibrar as necessidades da vida pessoal e de trabalho, realizando regularmente reuniões para orientação da equipe, agindo e fazendo com que as pessoas se ajudem e confiem umas nas outras, conseguindo que o grupo visualize a situação em sua totalidade (CODA, 2016). Ainda de acordo com esse perfil o gestor procura mostrar e trazer todas as indagações para que possam ser trabalhadas até o

consentimento de todos, demonstrando interesse e abertura para novas experiências, aprendizado e aquisição de novos conhecimentos (CODA, 2016).

Progressivamente, o trabalho em equipe tem sido incentivado em várias áreas profissionais, tornando o trabalho mais eficaz e enriquecedor, tendo em vista a soma de várias pessoas que contribuem com ideias para melhorias das atividades propostas e sua realização (FONSECA, et al., 2016). Dessa forma, para Silveira (2000), uma equipe formada por pessoas diferentes entre si, pode apresentar atributos que desalinham o “espírito de equipe”, no entanto, essa diversidade se tratada como fundamental pode ampliar os benefícios para o grupo e para a organização.

Nesse sentido, no geral o termo cooperação é comumente entendido como uma ação colaborativa voluntária e consciente, habitualmente ligada a um objetivo comum compartilhado, assim, a palavra expressa características individuais voltadas para o alcance do desempenho no grupo, no qual é considerada como a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, e em uma organização social ela pode ser obtida de diversas formas, conforme o tipo de poder empregado pela gestão. (PROCÓPIO, 2006; MOTTA, 1986; ETZIONE, 1976).

Posteriormente, os gestores também destacaram a promoção da qualidade de vida em suas competências, promover a qualidade de vida está relacionada ao bem-estar de cada indivíduo, entretanto, de acordo com Gill e Feisntein (1994), citado por Teixeira et al. (2006, p. 2) esse conceito apresenta diversas dissensões, não incluindo apenas fatores relacionados a saúde como o bem-estar físico, funcional, emocional e mental como também a outros elementos importantes para as pessoas, trabalho, família, amigos e outras relativas ao cotidiano.

Para Chiavenato (2009) embora as pessoas possam ser vistas como recursos, ou seja, que possuem habilidades, capacidades, conhecimentos, competências... Não devem ser esquecidas as características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais... Evidenciando que as algumas características genéricas das pessoas como pessoas, podem melhorar sua compreensão na organização.

Logo, o desenvolvimento é um processo de logo prazo que interfere absolutamente nas capacidades dos indivíduos, assim como em sua motivação, se transformando em membros valiosos para a empresa (MILKOVICH; BOURDREAU, 2010), portanto esse desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o indivíduo estiver exercendo o cargo em que ele aprecie e tenha aptidão (PACHECO et al., 2005), revelado que os gestores da SRMA estão atrelados a essa competência com um desenvolvimento pessoal notabilizado.

Segundo Berg (1999, p. 29), “a delegação é um dos melhores métodos para desenvolver as pessoas, pois na maioria das vezes, elas se sentirão motivadas e desafiadas quando se dá oportunidade para que aprendam novidades e coloquem em prática”, nessa perspectiva ressalta-se que de acordo com Betim, Reis e Kovaeski (2004), o ato de delegar estar ligado em sua maioria com o cargo ocupado pelo gestor, dessa forma percebeu-se que os cargos ocupados pelos gestores da SRMA demandam delegação de tarefas ou quaisquer atividades que sejam.

A menor média apontada (7,90) refere-se ao perfil Inovador, as competências profissionais que estão associadas a ele são: pensamento criativo, estabelecimento de conexões, questionamento, visão de mercado, gerenciamento de projeto e gestão da mudança. De acordo com Coda (2016), esses profissionais iniciam mudanças significativas, assim como projetos e desafios ambiciosos, empregam a criatividade para vislumbrar inovações focalizando no futuro e preferindo mudanças constantes, eles buscam convencer as pessoas de suas ideias, realizando sempre suas atividades e trabalho de maneira diferente, desse modo chama atenção aos servidores públicos, pois pelo próprio exercício da função em sua maioria encontra-me em ambientes burocráticos e muitas vezes com pouca autonomia para tomadas de decisões, isso pode refletir ou implicar na oscilação desse resultado, ou seja, as maiorias dos gestores da SRMA se consideram pouco inovadores.

Por conseguinte, o perfil traçado por Coda (2016) para profissionais da área de gestão de pessoas no setor público revelam que são mais articuladores, reguladores e consideradores, é válido ressaltar que dois deles foram apontados como mais relevantes nesta pesquisa, e conseqüentemente suas competências, os quais foram os perfis Considerador e Articulador. Quanto aos perfis de menor representatividade para profissionais do setor público, Coda (2016) aponta o competidor, realizador, produtor e monitor, onde nesta pesquisa alguns deles também foram identificados com menor expressão pertencendo aos perfis produtor e monitor, confirmando assim em alguns aspectos a pesquisa realizada pelo autor Roberto Coda (2016).

Tabela 4 - Escala Likert competências comportamentais

Perfis	Média	Desvio-padrão
Articulador	8,70	1,36
Motivador	8,65	1,24
Inovador	7,90	1,75
Monitor	8,14	1,47
Coordenador	8,26	1,40
Regulador	8,46	1,23
Facilitador	8,57	1,23
Considerador	8,72	1,35
Mentor	8,44	1,14
Produtor	8,12	1,42
Competidor	8,43	1,19
Realizador	8,38	1,58

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangente sobre os estilos de liderança, competências técnicas e competências comportamentais no exercício dos gestores da SRMA. Dessa forma, o estudo e as atribuições desses elementos no campo da gestão de pessoas são proposições relevantes para aplicação em diferentes organizações, especificamente na administração pública.

As mudanças sociais demandam da administração gestores conscientes de suas atribuições e responsabilidades mediante a sociedade e ao próprio Estado, assim o gestor deve também ser um agente de transformação, que busca a prestação de serviço público de maneira eficiente, dispondo progressivamente de resultados positivos para todos aqueles interessados (SANTOS FILHO, 2009 apud SILVA; VERRI, 2012).

Para Oliveira (2007), o perfil dos gestores sofreu mudanças significativas nos últimos anos, exigindo que este profissional saiba conviver com constantes modificações organizacionais, liderar e envolver todas as partes interessadas, no entanto a definição desse perfil é particular de cada organização, se formando de acordo com as necessidades de cada uma delas. Nesse sentido, iniciou-se esta pesquisa com conceitos relativos aos estilos de liderança, seguidamente pelas noções e definições de competências, assim como nos seus aspectos técnicos e comportamentais.

Como síntese dos principais resultados apresentados no capítulo 6, destaca-se a identificação do estilo de liderança da SRMA, que de acordo com estudo, foi apontado para o situacional, assim essa liderança leva em consideração aspectos intrínsecos a complexidade dos liderados, dando relevância aos fatores humanos na organização, a contribuição dessa teoria traz para a gestão das organizações, principalmente complexidade embutida nos conceitos e aplicações, bem como no seu foco nos liderados, dois pilares de grande importância para a atuação do líder frente aos desafios impostos atualmente (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010).

O aspecto situacional destacado pelos gestores da SRMA nos chama atenção para o seu modo de proceder dentro da instituição, indicando em sua maioria que agem conforme cada situação com relação aos subordinados e suas atividades, assim é válido destacar que a Polícia Federal aparece como um órgão policial de destaque em todo território nacional, por sua atuação distinta e suas realizações e desempenho, logo sua gestão tem um papel importante no alcance dos resultados e alinhamentos dos objetivos organizacionais, o líder

situacional se adequa a outros estilos conforme necessidade, isso faz com que essa versatilidade por parte do gestor, atenda às necessidades então esperadas.

Nessa perspectiva, também foram abordados aspectos de competências técnicas mediante aquelas dispostas no Regimento Interno da própria organização, destacando em meio aos cinco apresentados o inciso II, entretanto os respondentes sinalizam elevada relevância com a relação às todas as outras competências técnicas, demonstrando possuir compreensão de todas elas, e mostrando que essas atribuições técnicas são importantes para o cargo, visto que através delas poderão realizar as atividades de gestão e as tarefas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em consonância com os resultados alcançados das competências comportamentais dos gestores da SRMA, com aquelas traçadas por Coda (2016) especificamente as estabelecidas aos profissionais de gestão de pessoas no setor público, foram apresentados alguns perfis similares nesta pesquisa, onde os gestores se classificam com maior representatividade a profissionais consideradores e articuladores, e com menor representatividade aos perfis produtor e monitor, corroborando assim com a pesquisa do autor Roberto Coda.

Por conseguinte, ressaltando a importância de conhecer os perfis e competências comportamentais dos gestores dessa instituição, assim como a classificação da importância que eles trazem para a sua atuação profissional, visando aproveitar com maior intensidade as características comportamentais no sentido de fomentar os resultados da organização e maximizar conhecimentos sobre esse órgão, pois foi notório o grau de relevância expressado por eles para todos os perfis comportamentais apresentados.

Assim, o estudo dos estilos de liderança e competências nas organizações se fazem necessário para proporcionar discussão quanto aos procedimentos organizacionais, logo esse conhecimento não pode ser generalizado, pois cada organização apresenta uma cultura, posicionamentos, comportamentos e objetivos diferentes, dessa maneira esta pesquisa revelou informações significativas para o campo da gestão e da instituição em si.

As limitações encontradas neste estudo são referentes à pesquisa, na qual foi realizada apenas na Polícia Federal do Maranhão e a quantidade de gestores que responderam ao questionário. Como sugestão, se faz necessário à realização de novos estudos com expansão da amostra, a fim de obter resultados mais completos sobre o tema, assim como também para servir de referência em pesquisas futuras e aplicações em Superintendências de outros Estados os quais indiquem novos dados e proposições, a fim de corroborar ou não com a pesquisa realizada no Estado do Maranhão.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, A. P. L. **Análise do Estilo de Liderança de Gerentes de Agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** 2006. 122 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm_293500.PDF>. Acesso em: 23 out. 2018.
- ANDRADE, R.; MOURA, M. R.; TORRES, P. B. Contribuições da liderança situacional para as organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010. **Anais...** Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0288_1386_11.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications.** 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Makron, 2007.
- BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Perenium, 1978.
- BENNIS, W. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BERG, A. E. **Manual do chefe em apuros: como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- BETIM, L. M; REIS, D. R dos; KOVALESKI, J. L. Percepção dos gestores sobre a capacidade de delegar: o caso de uma prestadora de serviços em engenharia elétrica e montagem industrial. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004. **Anais...** Disponível em:<file:///C:/Users/Mayane%20Silva/Downloads/618BETIM_LEO_Percepcao_dos_gestores.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.
- BOAM, R.; SPARROW, P. **Designing and Achieving Competency: a competency-based approach to devepolving people and organizations.** London: McGraw-Hill, 1996.
- BRASIL. Decreto de Lei nº. 4.483, de 16 de novembro de 1964. Reorganiza o Departamento Federal de Segurança Pública, e dá outras providências. **Lex.** Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4483.htm>. Acesso em: 4 jun. 2018.
- BRASIL. Decreto de Lei nº. 6.378, de 28 de março de 1944. Transforma a Polícia Civil do Distrito Federal de Segurança Público em Departamento Federal de Segurança Pública e dá outras providências. **Lex.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6378-28-marco-1944-389489-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 2 ago. 2018.
- BRASIL. Decreto de Lei nº. 9.353, de 13 de junho de 1946. Dispõe sobre as atribuições do Departamento Federal de Segurança Pública. **Lex.** Disponível em: <www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9353-13-junho-1946-417465-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 4 jun. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA. Polícia Federal. **Criação do Departamento Federal de Segurança Pública**. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/institucional/historico>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA. Polícia Federal. **Órgãos Centrais**. Disponível em:< <http://www.pf.gov.br/institucional/unidades>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Painel Estático de Pessoal**. 2014. Acesso em:<<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 25 out. 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, Mai./Jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>.

BITENCOURT, C; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, I. M. V; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA. S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CAVALCANTI, V. L.; CARPLOVISKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2006. Disponível em: <http://www.silabo.pt/Conteudos/8346_PDF.pdf>. Acesso em: 1 set. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makro Books, 2000.

_____. **Introdução a teoria Geral da administração**. São Paulo: Atlas. 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIOSINI, W. F. **Liderança situacional e o processo de maturidade dos jovens líderes dentro do mercado organizacional B2B**. 2015. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação MBA Gestão estratégica) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

CODA, R. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

CROSBY, P. **Princípios absolutos de liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CRUZ, C. A. da; SILVEIRA, R. B. da. Liderança: a influência do líder na gestão de suas equipes. **Revista Eletrônica da Faculdade São José Augusto Vieira**, v. 7, n. 4, p. 238-248, 2014.

CRUZ, R. I.; PARRA, S. **Competências de empregabilidade**: exploração do mercado de trabalho português. 2014. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6623/1/%20Mestrado.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2018.

CUNHA, C. V.; SILVA, M. J. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário de produção acadêmica docente**. Faculdade Anhanguera de Taubaté. Taubaté, v. 4, n. 7, 2010.

CZEKSTER, C. A.; COSTA, L. A. da. **Competências comportamentais de liderança e gestão na engenharia civil**. 2014. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/5/Artigos/127954.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2018.

DIAS, I. S. Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, v. 14, n. 1, p. 73-78, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08>>. Acesso em: 1 out. 2018.

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

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FERRÃO, O. S. **Competências Técnicas e Comportamentais no processo de recrutamento e seleção**: a inclusão das inteligências múltiplas e emocional. 2011. 62 f. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207026.pdf>. Acesso em: 5 set. 2018.

FERREIRA, A. B. de H. **Mini Aurélio dicionário portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOLLET, M. P. The Giving Orders. In: METCALF, Henry (coord.) **Scientific Foundations of Business Administration**. Baltimore: Williams & Wilkins, 1926.

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

FONSECA, L.; REIS, R.; MESQUIT, K.; ALCÂNTARA, A. de O. Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe: impactos no ambiente organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2016. **Anais...** Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

GONÇALVES, E.; ALVES, E.; ALVEZ, N.; CASELLA, D. **Administração Pública**. 2008. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/administracao-publica/7063/>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

- GONÇALVES, H. de A. **Manuel de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: AVERCAMP, 2014.
- GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M de M. **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão de literatura**. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf>. Acesso em: 1 out. 2018.
- HEIFTZ, R. **HSM Management: informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**, v. 3, n. 14, p. 60-66, maio/jun. 1999.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Sistema de Indicadores de Percepção Social**, 2011. Disponível em:<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3097/1/Livro_Sistema%20de%20indicadores%20de%20percep%C3%A7%C3%A3o%20social%20%28SIPS%29_1%20ed.pdf>. Acesso em: 1 out. 2018.
- JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1978.
- KOUZER, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- _____. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. In: Journal of Social Psychology, v. 10, p. 271-279, 1939. Disponível em:< https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en>. Acesso em: 19 ago. 2018.
- LOCHA, L. M.; ASHLEY, P. A. **Gestão por competências: estudo e proposta de modelo alinhado à gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais**. 2008. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8979.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2018.
- LOPES, M.; FIALHO, F. A. P; LEORNARDI, J.; LOPES, L. F; RIBEIRO, S. F; WILHEIM, P. P. H. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a10>>. Acesso em: 5 set. 2018.
- MALHOTRA, N. K; ROCHA, I.; LAUDÍSIO, M. C; ALTERMAN, E.; BORGES, F. M. **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for intelligence**, 1973. Disponível em: <<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas para enfermagem**. 2. ed. Porto Alegre; Artmed, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MONTEIRO, J. M. **Da organização vertical para a organização horizontal**, 2006. Disponível em: <https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis_1258479809747_2006_texto_completo_jamir_mendes_monteiro.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

MORETTO, V. P. **Prova: um momento privilegiado de estudo não um acerto de contas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

NAKED, G. M. **Tratamento do erro e liderança: uma pesquisa empírica da influência do estilo de liderança na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações**. 2010.213 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8362/68080200013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 1 set. 2018.

OLIVEIRA, M. R. de. **Avaliação de Gestores baseada na gestão por competências: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. 2007.146 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007. Disponível em: <http://www.ppga.com.br/mestrado/2007/oliveira-marcia_regina_de.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PANZENHAGEN, L. M.; NEZ, E. de. **Chefia e Liderança da Gestão Pública: algumas reflexões**. 2012. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revistaeletronica/revistas/gestaoemfoco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2018.

PEDRUZZI JUNIOR, A. P.; SILVA NETO, J. M.; LEANDRO, M. R.; PEDRUZZI, N. de L. Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCEL~ENCIA EM GESTÃO, ago. 2014. **Anais...** Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

PERRENOUD, P. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens - entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PROCÓPIO, L. M. Cooperação e Organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Bahia. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1326.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2018.

PORTAL DO SERVIDOR, Aposentadoria. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=33#tempo>>. Acesso em: 23 de Out. 2018.

QUEIROZ, C. **As competências das pessoas**. 1. ed. São Paulo: DVS, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, J. P. da; VERRI, R. A. **O perfil de liderança na Gestão Pública: Prefeitura Municipal de Florestópolis-PR**. 2012. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2018.

SILVA, M. A.; GALVÃO, C. M. Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, São Paulo, v. 41, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41n1/v41n1a13.pdf>>. Acesso em 06 ago.2018.

SILVA, M. O. **Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências: estratégias, processos, desempenho, remuneração, fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, T. B. da. Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 301-312, set. 2017.

SILVA JUNIOR, S. D.; COSTA, F. Mensuração e Escalas de Verificação: uma análise comparativa das escalas linkertandphrasecompletion. **Revista Brasileira de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, n. 15, p. 1-16, out. 2014. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/299659824/1-Mensuracao-e-Escalas-de-Verificacao-Uma-Analise-Comparativa-Das-Escalas-de-Likert-e-Phrase-Completion>>. Acesso em: 24 set. 2018.

SNELL, A. S.; BATEMAN, T. S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

TEIXEIRA, C. S; PEREIRA, E. F; ROCHA, L. S da; SANTOS, A. dos; MERINO, E. A. D. Qualidade de vida do trabalhador: discussão conceitual. **Revista Digital**, 2006. Disponível em: <http://www.kennedy.br/arquivos_up/documentos/a448c7ce29632e8f616b421d334fb7d8.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2018.

VAZ, Alessandra Cunha de Oliveira. Estilos de Liderança: um estudo em um órgão interno do Banco do Brasil, 2011. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2973/1/2011_AlessandraCunhadeOliveiraVaz.pdf>. Acesso em 12/11/2018

YULK, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Nova Jersey: Pearson, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de Pessoas**: desafios, tendências e expectativas. São Paulo: Alínea, 2006.

APÊNDICE



Questionário

Em razão de meu trabalho de conclusão de curso em Administração – Bacharelado pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), solicito a Vossa Senhoria que, gentilmente responda a este questionário, a fim de coletar sua opinião sobre questões a temática apresentada.

Saliento que é garantindo anonimato das respostas dadas, tendo esta pesquisa o objetivo único de buscar a opinião geral do grupo de gestores deste órgão para embasar o referido trabalho acadêmico.

1) Caracterização dos respondentes:

Sexo:

- Feminino
- Masculino

Nível de Escolaridade:

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Graduação Incompleta
- Pós Graduado Latu Senso
- Mestre
- Doutor

Faixa Etária

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos c
- De 36 a 45 anos d.
- De 46 a 55 anos
- Mais de 56 anos

