

FÓRTIUM
FACULDADE FORTIUM

LÚCIO CARLOS VIEIRA FÉLIX

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA SOB A ÓPTICA DE UMA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA
COM O ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA.**

**Brasília-DF
2014**

Faculdade
FORTIUM
FACULDADE FORTIUM

LÚCIO CARLOS VIEIRA FÉLIX

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB
A ÓPTICA DE UMA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COM O
ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA.**

Brasília – DF

2014

Faculdade
FÓRTIUM
FACULDADE FORTIUM

LÚCIO CARLOS VIEIRA FÉLIX

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB
A ÓPTICA DE UMA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COM O
ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA.**

Monografia apresentada em cumprimento às exigências para obtenção do respectivo título da Especialização em Gestão por Competência na Administração Pública, Curso de Pós Graduação em Gestão Pública, *Lato Sensu*, da Faculdade Fortium.

Brasília – DF

2014



FACULDADE FORTIUM

LÚCIO CARLOS VIEIRA FÉLIX

Gestão por Competência na Administração Pública sob a óptica de uma Administração participativa com o estilo de liderança democrática.

Objetivo: proporcionar reflexões sobre implantação de Gestão por Competência por meio de uma Administração Participativa e com liderança democrática.

Curso de Pós Graduação em Gestão Publica, Lato Sensu, da Faculdade Fortium

Folha de Aprovação

Aprovado por:

DEDICATÓRIA

A Deus

Aos meus pais

À minha família

AGRADECIMENTOS

Agradeço em Louvor e Glorifico ao Pai Deus pilar de força e fé para vencer os obstáculos deste curso e ao Espírito Santo que reconheceu minha luta e justamente foi fonte de inspiração, trouxe motivação, garra e sabedoria para superar as dificuldades.

Igualmente agradeço à minha mãe, Josefa Vieira Félix, que me ensinou a ser um guerreiro em todas as adversidades da vida e a lutar pelos meus sonhos.

Minha irmã querida, Maísa Vieira Félix, e sobrinha, Maria Luiza Vieira Félix, alegria nos momentos difíceis e ao meu irmão.

E por fim, a todos os “Mestres” que foram mais que transmissores de sabedoria e sim pessoas que me ensinaram a como ver a vida através do mundo das leis e aos companheiros e/ou amigos de curso que contribuíram para meu amadurecimento como pessoa e nos momentos de dificuldades foram solidários.

“O homem é essencialmente autodeterminante, ele se transformou no que fez de si mesmo.”

James C. Hunter

RESUMO

O presente trabalho tem por pilar abordar a relevância da Gestão por Competência sob a ótica de uma Administração participativa na Administração Pública. Considerando tríade basilar da Gestão por Competência que se concerne nos conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes que um líder deve desenvolver dentro da filosofia de liderança democrática e no processo de tomada de decisão proporcionando acolhimento ao da eficácia na Administração Pública. Igualmente busca trazer a tona questões e da valorização do servidor que compreende estas características para que possa ser gestor competente. Destarte em uma Gestão por Competência faz-se necessário que o líder envolva os membros de sua equipe de forma que os mesmos sintam-se peça chave da organização e não apenas parte do processo. Além disto, registra-se que este trabalho científico tem por escopo analisar conceituados de doutos autores, mostrando os benefícios que a gestão por competência e a liderança participativa podem agregar a Administração Pública com foco na análise a acuidade do líder para a implantação desta nova forma de administração.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Liderança Democrática. Administração Participativa. Administração Pública.

ABSTRACT

The present work has the pillar address the relevance of Competence Management from the perspective of a participatory Administration in Public Administration. Considering basilar Triad Management Competency that concerns us knowledge, skills and attitudes that a leader must develop within the philosophy of democratic leadership and decision-making by providing the host efficiency in Public Administration. Also seeks to bring to light issues and the appreciation of the server that understands these characteristics in order to be competent manager. Thus in a Competence Management is necessary that the leader involves members of your team so that they feel is key part of the organization and not just part of the process. Moreover, it is recorded that this scientific study is to analyze the scope of renowned authors learned, showing the benefits that management by competence and participative leadership can aggregate Public Administration with a focus on the accuracy of the analysis leading to the deployment of this new form administration.

Keywords: Competence Management. Democratic Leadership. Participatory Management. Public Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01: Os três estilos de liderança	22
Quadro 02: Padrões de liderança.....	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
2.1 Conceitos de Gestão por Competência e pilares inerentes a liderança	14
2.2 Gestão por Competência e princípios da Administração Pública	16
3. LIDERANÇA	16
3.1 Estilo de Lideranças.....	19
4. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA CONCEITO E CARACTERÍSTICAS.....	24
4.1 Principais aspectos para uma Administração Participativa	27
5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA E ASPECTOS DA LIDERANÇA PARTICIPATIVA	34
6. CONCLUSÃO.....	35
7. REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

A Gestão por Competência assim como a Administração Participativa com um estilo de liderança democrática já não são exclusividade do setor privado e se fazem amplamente imprescindíveis no contexto da Administração Pública que nos dias atuais, para atender aos princípios administrativos - principalmente a demanda da sociedade por eficiência e cumprimento de metas - e para prestar contas e sustentar uma imagem de integridade perante à opinião pública. Destarte, hoje temos a Gestão por Competência como um grande impulsionador da qualidade do serviço público.

Eduardo Tevah em seu artigo “Por que a gestão do setor público é difícil? O desafio do engajamento no setor público” trás uma visão atual de como esta o processo de Gestão por Competência na administração Pública com uma perspectiva de atendimento qualificado e eficiente.

Gestores do governo têm cada vez mais que entregar resultados como se fossem executivos de grandes multinacionais e isso é uma pressão que vem casa vez mais da sociedade, da imprensa e dos próprios governantes eleitos. Acrescente a isso programas de implantação de processos de qualidade que se tornaram realidade e, hoje temos ministérios, autarquias, secretarias que operam sob critérios rígidos de execução e cuja performance é avaliada em períodos cada vez mais curtos. (grifo nosso)

Quando se fala em Gestão por Competência a liderança é tema essencial a ser abordado do ponto de vista da eficácia que deve ser impetrada pela Administração Pública, pois em qualquer atividade que haja duas ou mais pessoas e em que um dos envolvidos intua a necessidade e exerça intencionalmente influência sobre os demais, está influencia só será eficazmente sucedida se estiver sobre os pilares da Gestão por Competência. Embora a relevância desta relação seja franca em toda e qualquer relação humana, ainda não é um consenso no mundo acadêmico no que concerne a liderança e a Gestão por Competência. Não obstante a este fato em especial o estilo de liderança democrática por suas características que se adaptam a administração pública se destaca juntamente com a Gestão de Competência como desafios a serem implementados.

Mister registrar que o estilo de liderança democrática é uma demanda bastante antiga na Administração Pública, mesmo sendo um tema considerado relativamente novo se comparado à liderança em sentido *lato sensu*.

Cabe registrar que não bastam projetos revolucionários para implementação de destes modelos, neste sentido, apresenta douda colocação, Eduardo Tevah.

O problema é que para produzir resultados não bastam apenas planos mirabolantes elaborados em gabinetes, mudança de processo ou a simples vontade do gestor público, tudo isso depende, fundamentalmente, de gente. Sim, quem faz revoluções são as pessoas e é justamente aí o outro lado: o gestor público é pressionado por resultados e quando olha para o lado não encontra (na sua grande maioria) gente com engajamento suficiente para desempenhar com excelência.

O engajamento das pessoas se torna realidade quando o sentimento de equipe aflora, quando se comemoram resultados juntos, quando o líder reconhece as ações bem feitas.

Considerando a visão de atender de forma eficiente as demandas de um público que exige padrões de qualidade cada vez maiores, as organizações públicas notaram a necessidade de ter servidores de visão que possuam a capacidade de solucionar situações de forma mais ampla e, principalmente, que incorporem a missão do órgão nas suas ações enquanto profissionais, fato pelo qual se compreende a implantação da Gestão por Competência que seria fundamental para obtenção de eficiência no serviço público. Destarte, neste panorama de busca por eficiência, a liderança assume o papel de primordial nas tomadas de decisões, isso porque a maneira como as pessoas e as tarefas são dirigidas possui influência direta no desempenho e nos resultados das organizações.

A Gestão por Competência aliada ao estilo de Liderança Participativo configura-se em um modelo participativo de gestão que predomina o modo de gerir motivador da participação dos colaboradores, incentiva o indivíduo a pensar e tomar decisões, reconhece o papel fundamental do ser humano no processo de desenvolvimento organizacional, bem como impacta no clima e na cultura do ambiente de trabalho e motiva os grupos ao exercício profissional.

Atinente à função das pessoas nesse modelo de gestão. Maximiano (2007, p.261) afirma:

No modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior e não imposta de fora, por meio de regulamentos. Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior as possibilidades de tomarem decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo será o modelo de administração usado pela organização.

Considerando que a Administração Participativa é um estilo gestão altamente democrática que prioriza a integração de todos os membros da organização e a livre manifestação de opiniões. Esse modelo de administração tem seu foco na capacitação, desenvolvimento, otimização e valorização do ser humano. Ela tem por escopo fazer com que o profissional se sinta mais do que mera parte de um processo. Ele deve se sentir responsável por ele e por seus resultados.

Por fim é importantíssimo ressaltar que um dos principais desafios para implementação de uma Gestão por Competência que tenha como base uma Administração Participativa é o fato de no setor público (em especial administração pública direta) haver muitos cargos comissionado abrindo brecha para apadrinhados sem capacitação e que só tem o interesse de fazer politicagem no serviço público atendendo a vontade individual e/ou interesses de terceiros e não do público alvo do serviço público, outrossim, verifica-se que estes não passam de meros chefes e não líderes. Em suma constata-se comprometido o processo de meritocracia que seria fundamental para a Gestão por Competência.

Segundo Eduardo Tevah.

Ainda existe uma forte resistência á implantação de processo de “meritocracia” no serviço público, como se diferenciar aqueles que produzem mais e alcançam objetivos traçados dos que pouco realizam fosse um atentado à essência do setor governo, o que parece uma inverdade em termos absoluto.

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Processo que ainda foi muito pouco desenvolvido na Administração Pública a Gestão por Competência tornou-se elementar, para que o serviço público alcance os valores de eficiência

esperado por seu público alvo e alcance metas de satisfação e eficácia administrativa, resguardando assim os princípios fundamentais que regem a Administração Pública e que são parâmetros para garantir um serviço público de qualidade. Ressalta-se que a Gestão por Competência surge como um importantíssimo instrumento para que esta qualidade seja assegurada.

2.1 Conceito de Gestão por Competência e pilares inerentes a liderança

Para compreender o conceito base do que é Gestão por Competência faz-se mister conhecer primeiramente a acepção de Gestão e de Competência.

De maneira bem singular Ricardo Mendes¹ define: “Gestão é o ato de gerir, administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou uma organização”.

A Gestão por Competência tem em sua definição uma abordagem diferente, materializada na tríade denominada como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa possui. Sendo que o conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico, a habilidade esta ligada ao pratico, a vivencia e ao domínio do conhecimento e a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto, é o comportamento humano.

Considerando os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e os fatores intrínsecos a liderança como responsabilidade, influencia positiva, comunicação eficaz, proatividade, engajamento, compromisso com a missão do órgão e eficiência no serviço verifica-se os aspectos basilares da Gestão por Competência.

Em uma visão de eficiência no setor público observa-se que o conceito de Gestão por competência envolve-se com os pilares da liderança que buscamos qualidade na Administração Pública.

¹ http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o_que_e_gestao_por_competencias/

Segundo Chiavenato (2003, p.7)

[...] gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Eduardo Tevah em uma visão contemporânea aborda Gestão por Competência com a seguinte conformação:

A implantação de processo de gestão por competência proporcionou um melhor aproveitamento dos talentos das pessoas e permitiu a cada um estar fazendo mais aquilo que tem vocação. Esse assunto irá evoluir casa vez mais e se tornará realidade plena. (grifo nosso)

Ainda neste tópico convêm esclarecer que gerenciar é diferente de liderar. Quando fala-se em gerenciar refere-se a um processo de atividades executiva e administrativa, haja vista, que qualquer pessoa que ocupa um cargo de gestor com caráter administrativo está gerenciando. Liderar é uma atividade mais complexa, exige capacidade de influenciar as pessoas, motivá-las e possibilitar que elas desenvolva o seu potencial de maneira mais abrangente e eficiente, e saber trabalhar em equipe e entender as diferenças do grupo trazendo soluções para conflitos.

Além disso, cabe registrar que o escopo da Gestão por Competências é a de perceber as competências dos gestores e, ao mesmo tempo, visualizar as dificuldades que cada um possa ter. Com essas informações, a instituição poderá montar o modelo de gestão de pessoas e capacitar seu quadro funcional de forma eficiente e ter um clima organizacional mas agradável, pois o reconhecimento das capacidades um servidor traz motivação e satisfação.

É necessário o entendimento que toda instituição deve por meio da Gestão por Competência deixar claro a direção da liderança e certos valores na formação do comportamento do seu líder, tendo na cultura organizacional valores adequados que permitam aos colaboradores atuarem plenamente e desenvolverem suas equipes.

2.2 Gestão por Competência e princípios da Administração Pública

A Administração Pública tem como principal característica atendimento aos princípios administrativos que pautam as condutas de todos seus agentes, tais princípios tem como escopo basilar manter a ordem, ética, moral, eficiência, qualidade dos serviços públicos.

Di Pietro (2008) elenca como princípios basilares da Administração Pública eternizados pela Constituição Federal de 1988, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, da publicidade e eficiência.

Sendo a Gestão por Competência meio pelo qual se reconhece as qualidades, habilidades e capacitação das pessoas ela se torna uma grande aliado dos princípios da Administração Pública no que concerne a garantir estes, haja vista, que servidores que fazem parte de um processo de Gestão por Competência são mais valorizados e motivados assim desempenharem suas atividades com qualidade e podem ser geridos de forma eficaz.

Ainda que todos os princípios façam parte de um conjunto para garantir a qualidade do serviço público, destaca-se neste trabalho o princípio da eficiência que tem maior correlação com a Gestão por Competência.

Di Pietro (Apud Hely Lopes Meirelles - 2003:102) fala na eficiência como um dos deveres da Administração Pública definindo-o como:

O que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

3. LIDERANÇA

A questão da liderança na Administração Pública nos dias atuais constitui-se de um dos temas mais abordados entre os gestores dos órgãos que buscam melhorar a qualidade de seus serviços prestados. Para ser ter uma visão de quanto este assunto é de grande importância verifica-se a necessidade de uma análise da literatura de doutos autores que arrazoam sobre liderança. Destarte veremos alguns dos conceitos que esclarecem bem a questão da liderança.

Um dos conceitos mais modernos e significativos é apresentado por James Hunter (2006) enfatiza que o líder é aquele que é capaz de conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. Para ele, liderar está longe de ser “chefe”, que é exatamente aquele que detém o poder devido a um cargo hierarquicamente importante. Hunter menciona que muitos chefes de grandes organizações têm consciência de que estão falhando com suas equipes, que seus métodos de comando e controle, na base do grito e da ameaça, são ineficientes quando se lida com uma força de trabalho diversificada, formada por gerações muito diferentes, que cresceram desconfiando de quem tem o poder. Dessa forma, ele sustenta que o desenvolvimento da liderança e a construção do caráter são a mesma coisa, ambos exigem mudanças. Pode-se aprender a ser um líder, basta ter força de vontade, intenção de mudar, crescer e melhorar.

Chiavenato (1994 apud FERES, 2010) diz que a liderança é dirigida através do processo da comunicação humana, ela é definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer.

Um dos traços mais marcantes que se pode observar na maioria dos conceitos e capacidade de influencia, ser muito responsável, comunicativo e eficiente de um líder. Uma definição interessante neste sentido é de Chiavenato (1992, p. 147) que define a liderança como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Além disso, no que diz respeito ao líder, o autor afirma que ele “surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajustar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades” (CHIAVENATO, 1994, p.148-149).

Outrossim, o mesmo autor também assegura que os liderados, de maneira geral, anseiam que o líder apresente algumas características que o materializam e dão a ele legitimidade como líder, que são: cabeça estratégica; integridade, autenticidade; atitudes positivas; ousadia, capacidade de assumir riscos; abertura para as possibilidades das novas tecnologias e coerência (CHIAVENATO, 2005).

Em uma análise mais profunda averígua-se que um líder, para se estabelecer com legitimidade tem que ter os atributos reconhecidos na tríade (conhecimento, habilidade e

atitude) da Gestão por Competência, ou seja, existe um processo de qualidades e características que um líder tem que adquirir e desenvolver.

No conceito de Jago (1982 apud CUENCA, 2008) tem-se uma reflexão que a liderança é como um processo e como uma propriedade. O processo de liderança se dá no uso não coercitivo e prático da influência para coordenar e dirigir atividades dos membros de uma organização na direção de seus objetivos estratégicos. **Já a propriedade é constituída por um leque de qualidades ou características atribuídas àqueles que empregam, de modo eficiente, tal influência.** (grifo nosso)

Para Lacombe (2003) também é essencial para o líder um conhecimento:

Os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, **exercido graças a conhecimentos que o líder detém.** Por fim salienta-se que a liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. (grifo nosso)

Cabe registrar, contudo, que a liderança está distante de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas que, do tipo de líder, pode resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinados resultados, todavia sem nenhuma satisfação. Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica:

1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo.
2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo.
3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Para Bowdich e Buono (1992 apud OLIVEIRA, 2008, p. 14), a liderança é definida “como um processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas”. Consiste, portanto, em uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima de modo contratual e consensual.

Kotter (1990 apud CUENCA, 2008), por sua vez, retrata a liderança como a capacidade de motivar e inspirar pessoas a seguirem na direção exata, a despeito dos obstáculos gerados pelas mudanças imprevistas, encantando as pessoas e acomodando os interesses, emoções e necessidades humanas.

Uma definição que também nos leva a refletir sobre a Gestão por Competência e a de Bennis (1985, p. 27 apud BATEMAN e SNELL, 1998, p. 335) segundo seu entendimento a liderança: “... parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizadas por uma minoria. É, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém”.

Sob a ótica do envolvimento das pessoas interessante reflexão (JACOBS, 1970 apud FERES, 2010) - Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informações de um tipo e de tal maneira que os outros se tornem convencidos de que seus resultados serão melhorados, caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.

Neste sentido Fiedler (1974 apud CUENCA, 2008), o conceito de liderança está associado ao relacionamento entre pessoas, cuja influência e poder são distribuídos de modo não uniforme em uma base legitimada, de modo que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores.

Dubrin (2006) desta que a liderança compõe uma habilidade, assim registra que a liderança abrange o ato de influenciar pessoas a fim de se alcançar objetivos que são importantes tanto individualmente quanto organizacionalmente. Pode ser também definida como uma **habilidade que inspire confiança e apoio entre indivíduos de cuja competência e compromisso dependem o desempenho**. Líderes eficazes devem estar preparados para lidar com mudanças, desenvolvendo e formulando uma visão do futuro, assim como estabelecendo uma direção para essa visão. (Grifo nosso)

3.1 Estilos de Liderança

A literatura tem por base alguns estilos de lideranças que foram observados durante os tempos. Dentre os autores que dissertam sobre os estilos merece ponderação o registro de Chiavenato (1999) que destaca os três estilos de liderança mais estudados: a liderança autocrática, a liberal e a democrática.

Quanto ao estilo autocrático, o líder é normalmente mais reservado, nem sempre muito comunicativo, com fortes tendências a ser centralizador; gosta de acompanhar tudo de perto, já que a maior parte dos trabalhos, na sua concepção, tem de passar por suas mãos. Concede pouca autonomia de decisão aos subordinados, e não aceita críticas com facilidade. Quando a liderança é autocrática, o líder é quem toma as decisões, fixa as diretrizes, determina a execução de tarefas. Ele é dominador (CHIAVENATO, 1999).

Já no estilo liberal, o líder dá grande liberdade de ação e autonomia aos subordinados. Ao delegar tarefas, delega também grande parte da autoridade e responsabilidade sobre elas. Mais do que controlar passo a passo a execução das tarefas, ele se preocupa em controlar o alcance das metas e dos objetivos previamente fixados. Sua ênfase é nos objetivos e não no controle (CHIAVENATO, 1999).

O estilo democrático é um tipo mais aberto e comunicativo, preferindo dialogar e trocar idéias com seus subordinados. Valoriza o trabalho em grupo, enfatizando-o, e delegando tarefas e boa parte das decisões, principalmente as corriqueiras ou as que exijam julgamento com base na experiência do subordinado. Ele aceita críticas com mais facilidade do que o líder autocrático. O chefe democrático sabe tomar decisões sozinho, mas quando o problema afeta o grupo, ele prefere ouvir opiniões e sugestões dos colaboradores. Estimula a iniciativa e a criatividade dos funcionários. O estilo de liderança democrático põe ênfase tanto no líder como nos subordinados. As diretrizes são debatidas pelo grupo que sempre é estimulado e assistido pelo líder. Neste caso, a divisão das tarefas fica a cargo do grupo, mas sob a supervisão do líder. O líder é objetivo e procura não se encarregar muito de tarefas, distribuindo-as entre os participantes (CHIAVENATO, 1999).

Pode-se concluir pela forma de aplicação e características que o estilo democrático é o mais eficiente quando se fala em obter melhores resultados no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento, destarte seria o mais adequado para o serviço público. A partir do estilo autocrático obtém-se o maior volume de trabalho, porém com maior insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. A liderança liberal apresentou pouca produtividade, baixa qualidade e alta desagregação do grupo (CHIAVENATO, 1999).

Mister ressaltar que não existe a predominância de um estilo a ser seguido, ainda que o democrático seja contemporaneamente o mais aplicado e adequado em especial a Administração Pública, neste sentido Hersey e Blanchard (1986) assevera que o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras

pessoas. Ao contrário, precisa utilizar vários estilos, conforme as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, a crença é de que não existe um método único e superior para a gestão das pessoas. A idéia é que os gerentes devem adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica. Um estilo de liderança adequado para um empregado novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Corroborando com o entendimento supra Chiavenato (1999) enfatiza que na prática são utilizados os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder dependerá, de igual forma, das características do grupo a ser liderado. Outrossim, Chiavenato (1999 apud Oliveira, 2008) afirma que a liderança democrática é o tipo de liderança que fica no meio-termo entre a autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. O assunto é debatido com os subordinados que fazem sugestões, que, se viáveis, são aceitas pelo líder.

Bergamini (1994), na mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado a realizar determinadas tarefas. Ele utiliza a liderança autocrática, liberal e democrática, sendo o grande desafio da liderança saber quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

Conclui-se que o estilo democrático é um tipo mais aberto e comunicativo, em que se valoriza o dialogo e trocar ideias entre gestores, líderes, pares e liderados. Valoriza o trabalho em grupo, enfatizando-o, e delegando tarefas e boa parte das decisões, principalmente as corriqueiras ou as que exijam julgamento com base na experiência do subordinado.

Quadro esquematizado dos tipos de lideranças:

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
TOMADAS DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, se necessário. As tarefas têm novas perspectivas com os debates.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Quadro 01 - Os três estilos de liderança

Fonte: CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

TABELA Tipos de lideranças

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzzo, 2002.

Quadro 02 – Tipos de liderança

Fonte: BELLUZZO, R. C. B. Liderança & formação e desenvolvimento de equipes. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.

4. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Na administração pública a gestão de pessoas sempre foi ligada ao RH e não tinha muito preocupação quanto a Gestão por Competência ou com desenvolvimento de uma Administração Participativa, fato que gerava uma liderança de pouca influência e que tinha como pilar o poder de um chefe na maioria das vezes despreparado para trabalhar em equipe motivar seus liderados e reconhecer seus valores sendo apenas instrumentos de trabalho mão de obra servil sem opinião, isto se dá ainda nos dias de hoje devido a uma política de apadrinhamento através de cargos de comissão – em que pessoas desqualificadas para gerirem equipe assumem autos cargo por serem conhecidos de uma alta autoridade do governo. Faz-se mister lembrar que apesar da mudança de cenário em muitos órgãos centenários da Administração Pública ainda vemos impregnado este tipo de conduta.

Observava-se no passado que o controle sobre as pessoas era considerado o principal recurso para a obtenção de atitudes produtivas por parte dos funcionários rumo à consecução dos objetivos organizacionais. Contudo, o uso sistemático das estratégias de controle não tem comprovado a eficácia almejada. À medida que os anos passam, as pessoas vêm se mostrando indiferentes ou mesmo contrárias a essas estratégias e a sensação generalizada é de que o controle priva os indivíduos de manifestarem sua identidade pessoal (ZAHAROV, 2010).

Imprescindível destacar que no Brasil, apesar do estilo de liderança mais participativa dos gestores, ainda tem um traço forte de autoritarismo. Segundo Zaharov (2010, p.125), essa característica teve origem no início do processo de industrialização do país:

O autoritarismo esteve muito presente até o início da segunda metade do século XX nas famílias e nas escolas, onde os professores tinham autoridade até para bater com palmatória nos alunos. Naquele momento, qualquer pessoa que estivesse no topo de uma hierarquia, fosse ela qual fosse, carregava estilo autoritário de gestão.

Até o momento, o quadro de funcionários não era consultado para a tomada de decisões e não havia liberdade por parte das organizações para que as ideias dos colaboradores fossem conhecidas por seus superiores. Os indivíduos em posição de liderança não sabiam como usufruir do capital intelectual de sua equipe e ainda que percebessem a necessidade de ouvir diferentes pontos de vista e a opinião de seus funcionários, não o faziam pelo fato de sentirem-se como se não tivessem competência para chefiar. As lideranças, na época, ainda resistiam a qualquer mudança mais profunda, contudo, o panorama já suscitava a

ideia de uma participação mais incisiva dos colaboradores nos processos produtivos (ZAHAROV, 2010).

Sendo assim, a administração participativa é o estilo mais aceito pelos colaboradores e instituições que acreditam na importância da interação líder-liderados, exatamente por ser uma forma de gestão que viabiliza o trabalho em equipe, desenvolve e aprimora talentos, auxilia e promove o incremento nos resultados organizacionais, possibilita a satisfação dos envolvidos e o crescimento da capacidade produtiva e profissional do grupo (ZAHAROV, 2010).

Gestão participativa é a tomada de decisão conjunta, entre líder e equipe, onde a liderança entra com as diretrizes – muitas vezes apresentando “o que”, “por que” e “quando” – e “o como” fica em aberto, ouve as ideias do grupo, aproveitando cada contribuição, e então, só após este entendimento, resolvem juntos como a tarefa será realizada (ZAHAROV, 2010, p.130).

4.1 Administração Participativa conceito e características

Uma das melhores maneiras de definir a Administração Participativa é reconhecendo que ela é uma filosofia ou política de administração de pessoas, deste modo já se verifica-se sua correlação com a Gestão por Competência. Em uma análise de características e finalidade a Administração Participativa por sua vez agregar valores aos gestores das empresas ou órgãos da Administração Pública para ajudar nas tomadas de decisões, resoluções de problemas e aprimora a satisfação e a motivação no trabalho, e isso é um ponto forte para melhorar o desempenho da Administração Pública e ajuda na competitividade das organizações.

Destaca-se nesta visão de conceito o entendimento de Maximiano (2007) que assegura que a Administração Participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões elencando alternativas a serem discutidas acerca do transcurso das organizações nas quais se inserem.

Neste diapasão cabe um passeio pela literatura para compreender os benefícios que a Administração Participativa pode apresentar.

Segundo MAXIMIANO (1995) Administrar participativamente implica em compartilhar decisões com todos os interlocutores do processo. Esse sistema pressupõe cooperação, liderança, autonomia e responsabilidade. Ressalte-se aqui neste conceito o aspecto da liderança, em especial estilo de liderança democrática.

No entendimento de Dornelas e Hoppen (1999) esse método de gestão conjunta permite a manifestação dos funcionários em relação ao processo de administração da empresa ou órgão de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, buscando sempre agregar mais valores às funções e pessoas envolvidas no processo.

Corroborando com entendimento que uma Administração Participativa é meio para um desenvolvimento de qualidade de trabalho Vanti (1999) preconiza que a Administração Participativa poderá ser um excelente caminho em busca da inovação, porque permite que os funcionários possam agir como gerenciadores dos processos das organizações promovendo um grande impulso para o desenvolvimento e a produtividade, aliados ao bem-estar de suas participações.

Segundo Penterich (2006), no modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Sendo assim, nas organizações que adotam esse modelo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

Assim como a Gestão por Competência a Administração Participativa visa em sua origem a qualidade do serviço fato que pode ser observado em entendimento de Maranhão (1989), a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. **Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.** (grifo nosso)

A gestão participativa caracteriza-se por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos. Esta forma de gerenciar representa o estilo moderno de administração que Chiavenato (1997, p. 32) identifica com as seguintes características em relação à natureza do ser humano: “as pessoas não necessariamente sentem desprazer em trabalhar, o trabalho pode ser fonte de grandes satisfações, as pessoas contam com motivação individual e ambições e ainda são capazes de assumir novas responsabilidades e desafios”.

Este estilo de administração prioriza a tomada de decisões por consenso, procurando contemplar todas as opiniões e pontos-de-vista dos integrantes de uma equipe de trabalho. Para isso, estimula a exposição constante de razões, argumentos, críticas, sugestões e idéias por parte de todos os membros, inclusive dos mais introvertidos. Esta proposta busca um permanente envolvimento mental e emocional, apontando

para a motivação e a assunção de maiores responsabilidades por parte dos integrantes do grupo. Pressupõe uma ampla liberdade de ação e pensamento, tanto nos relacionamentos humanos dentro do local de trabalho, quanto na forma de levar a cabo as diversas tarefas (VANTI, 1999, p. 234).

Como destaca Silva (1996 apud VANTI, 1999), é imprescindível criar um clima de seriedade, mas também de absoluta democracia, onde todos tenham oportunidade de expressão e predominem atitudes que favoreçam o trabalho em equipe. Isto implicaria em deixar para trás o sistema taylorista que resulta em uma organização do trabalho extremamente autoritária.

O gerente que se propõe a dar um enfoque mais humano ao seu estilo de administração, deve sempre tentar criar melhores condições de trabalho e um ambiente psicológico mais favorável, melhor qualidade de vida para os funcionários, assegurando, desta forma, uma produtividade mais elevada, melhor relacionamento interpessoal e uma maior satisfação por parte do cliente ou usuário. Deve procurar, igualmente, evitar a superespecialização e a rotinização de tarefas, ampliando e diversificando os cargos e multiplicando a gama de atividades, para que todos possam entender melhor o que fazem e perceber a sua contribuição individual no processo geral de trabalho (VANTI, 1999, p. 234).

Em uma gestão participativa, a comunicação fluente entre os integrantes do grupo de trabalho e seu condutor é fundamental. Sem comunicação, é difícil manter um bom desempenho em equipe. Todas as decisões devem sujeitar-se à ratificação dos trabalhadores envolvidos, ampliando para isto os canais de comunicação, enfatizando o aspecto humano e gerando situações estimuladoras. Num processo com essas características, o estilo de liderança é determinante para o grau de sucesso que possa ser alcançado. Um bom administrador há de saber conduzir as pessoas e administrar as diferenças entre elas de forma democrática, comunicativa, justa e não arbitrária, preocupando-se com as questões humanas dos membros da equipe (KANAANE, 1994; CHIAVENATO, 1997; ALENCAR, 1998 apud VANTI, 1999).

Sendo assim, outro aspecto de extrema importância a ser considerado para a obtenção de sucesso em uma administração participativa é a motivação. Além de uma liderança eficaz, faz-se necessária uma contínua motivação da equipe, atuando como dinamizadora do comportamento humano, a partir de uma ênfase na liberdade pessoal, valorização da criatividade inovadora e reafirmação do senso de responsabilidade individual (CHIAVENATO, 1997).

Em síntese, o administrador que possibilite que cada um assuma a gestão do seu próprio tempo, torne as tarefas compatíveis com as habilidades de cada um, estimule processos empáticos, gerencie de forma amigável e fomente a participação dos funcionários nas decisões - propiciando a responsabilidade pelos resultados, orgulho e reconhecimento de todos -, estará, de alguma maneira, contribuindo para a melhoria contínua do contexto social de trabalho e da redução da alienação. Todos estes elementos configuram a essência da gestão participativa e democrática, tão necessária na conjuntura social e econômica em que se encontram as organizações no limiar do século XXI (VANTI, 1999, p.235).

3.2 Principais aspectos para uma Administração Participativa

Entre muitos aspectos que podemos destacar para uma adequada Administração Participativa temos como os basilares a comunicação, estímulo a participação, valorização do servidor por meio da participação, responsabilidade, reconhecimento das potencialidades, motivação e satisfação dos servidores e gerenciamento das diferenças. Pode-se verificar que estes aspectos se aplicam a liderança democrática e permitem o sucesso de uma Gestão por competência.

- **Comunicação**

Fonte primária Administração Participativa e liderança democrática a comunicação fluente e eficaz entre todos os integrantes de um grupo de trabalho é fundamental para o sucesso organizacional. A comunicação em particular permite ao líder saber o que seus liderados anseiam, quais são suas dificuldades, seus desejos e qual o grau de participação destes na organização.

Para qualquer instituição que tenha suas metas pautadas na eficiência a comunicação é vital e imprescindível para qualquer equipe. Chiavenato (2005) aconselha reuniões diárias e rápidas, circulares de informações escritas, compartilhamento de ideias e consenso sobre

objetivos e metas. Segundo ele “a comunicação é o mais importante recurso para o trabalho grupal”. Destarte, em uma gestão participativa, a comunicação fluente entre os integrantes do grupo de trabalho e seu condutor é fundamental. Sem comunicação, é difícil manter um bom desempenho em equipe.

A comunicação também é atribuída a uma liderança eficiente, de acordo com Padilha (2003 apud CAPELLARI e LARA, 2008) a principal característica do líder atual é a comunicação com a equipe de trabalho, pois somente agindo dessa maneira é que os interesses poderão ser compartilhados através do diálogo e da colaboração, estabelecendo uma política baseada na franqueza e na transparência.

Na Administração Pública é cristalino que a comunicação é fundamental para o gerenciamento de uma administração participativa eficaz, pois só através do diálogo é possível manter o bom desempenho da equipe, conduzindo as pessoas e administrando as diferenças entre elas de forma democrática, comunicativa, justa e não arbitrária.

- **Estímulo à participação**

Não menos importante que a comunicação fluente eficaz o processo de estruturação da organização traz para a Administração Pública benefícios quando se refere à Gestão por Competência e liderança democrática, haja vista, temos uma gama de regulamentos, estrutura bem definida no serviço público, ou seja, a divisão do trabalho e o organograma devem ser estruturados de forma a estimular as pessoas à participação.

Neste contexto, segundo Penterich (2006), a administração participativa, em primeiro lugar, é a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas – autoritário, impositivo, indiferente, paternalista –, de liderança, de autonomia e de responsabilidade. E, além dos aspectos comportamentais, a administração participativa também implica o redesenho das estruturas. Cargos, grupos de trabalho e a estrutura como um todo devem ser organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e disposições favoráveis das pessoas, mas também e principalmente do sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. Nas organizações tradicionais ou não participativas, acontece o inverso: os regulamentos, as carreiras, a divisão do trabalho e o próprio organograma são estruturados de maneira que o poder fique concentrado no topo da pirâmide.

- **A valorização dos servidores por meio da participação**

Notório que A participação dos funcionários faz com que os próprios se sintam valorizados perante a empresa, tendo como consequência a motivação para um serviço eficiente e uma maneira proativa de trabalhar.

No entendimento de Gugliotti et al (2010), Administração Participativa é a prática que **reconheci a importância da participação das pessoas no processo de tomada de decisões da organização, a fim de contribuir no seu desenvolvimento, resoluções de conflitos** e na competitividade no mercado global. Além disso, na Administração Participativa há uma descentralização de poderes hierárquicos, passando a haver uma distribuição de competências às pessoas. Os funcionários deixam de sentir como meros espectadores e passam a participar da gestão, atribuindo suas competências e habilidades, permite-se espaço para negociações de objetivos de trabalho, de metas a serem conquistadas e o melhoramento das condições de trabalho. (grifo nosso)

Considerando que o estilo de gestão participativa caracteriza-se por uma administração democrática, permitindo que todos os membros da organização manifestem suas opiniões, tomando decisões em consenso, procurando contemplar todas as opiniões dos membros integrantes de uma equipe de trabalho (MEDEIROS, 2008), infere-se que aí a valorização dos servidores por meio da participação.

Dessa forma, Silva (1996) explica que, agindo assim, com espírito de equipe, facilitando a participação das pessoas nas decisões, o envolvimento mental e emocional são favorecidos, fatores estes que geram motivação, pois, o envolvimento gera novas responsabilidades e desafios na organização.

Visto isto, é possível perceber que os gestores e líderes devem ter como habilidade a capacidade de motivar a participação de todos seus liderados fato que traz benefícios tanto para a instituição, quanto para os próprios servidores. Deste modo a participação dos servidores engloba necessariamente a implantação de uma administração mais participativa, mais democrática.

- **Responsabilidade**

Quando o assunto é responsabilidade é extremamente positivo para a instituição que todos os servidores sejam empenhados por seu próprio comportamento e desempenho a realizar suas atividades de forma ética, com compromisso e seriedade necessária.

Considerando a teoria e filosofia da Administração Participativa os gestores e líderes têm como escopo compartilhar decisões com todos os interlocutores do processo. **Esse sistema pressupõe cooperação, liderança, autonomia e responsabilidade** (MAXIMIANO, 1995). (grifo nosso)

Conforme entendimento de Penterich (2006), no modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Sendo assim, nas organizações que adotam esse modelo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

Maximiano (2007, p.261) ainda corrobora afirmando que:

No modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior e não imposta de fora, por meio de regulamentos. Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior as possibilidades de tomarem decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo será o modelo de administração usado pela organização.

Cabe ressaltar que ao líder muitas vezes é atribuída a responsabilidade solidária sobre as atitudes incoerentes de seu liderado. Contudo, haja vista a distinção das respostas dos gestores, é possível inferir que, em longo prazo, é provável que haja uma substituição no modelo atual de administração tendendo para um modelo mais participativo.

- **A motivação e a satisfação dos servidores**

Em um ambiente democrático a participação dos envolvidos nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação das pessoas.

Quanto a questões acerca de motivação e satisfação dos servidores, mister registrar que cabe ao líder executar um papel importante no que tange aos seus liderados. Neste sentido um dos grandes desafios dos líderes é manter sua equipe motivada. Chiavenato (1993) afirma que a motivação está contida nos indivíduos, mas que pode ser influenciada por fatores externos. Bergamini (2003), por sua vez, afirma que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, sendo assim, a eficácia do líder depende da sua competência em ativar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.

Wendling (2007) conclui que o trabalho dos gestores deve ser um destes ativadores, considerando os aspectos internos, compreendendo-os e utilizando-os como ponto de apoio para alavancar e potencializar a satisfação das pessoas.

De acordo com Pepe e Quadros (2008), observando-se a motivação como o estímulo que um indivíduo recebe a fim de realizar alguma atividade, e a liderança como a capacidade de influenciar, destaca-se a relação entre os termos, na qual o líder provoca estímulos que geram motivação nas pessoas.

Além disso, a Administração Participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza a capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações (VANTI, 1999). Igualmente Maximiano (2007) afirma que a Administração Participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões elencando alternativas a serem discutidas acerca do transcurso das organizações nas quais se inserem.

Em suma, a gestão participativa caracteriza-se por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos. Esta forma de gerenciar representa o estilo moderno de administração que Chiavenato (1997, p. 32) identifica com as seguintes características em relação à natureza do ser humano: “as pessoas não necessariamente sentem desprazer em trabalhar, o trabalho pode ser fonte de grandes satisfações, as pessoas contam com motivação individual e ambições e ainda são capazes de assumir novas responsabilidades e desafios”.

Destarte é possível deduzir que os gestores têm por missão compreender a importância de inserirem seus servidores nas tomadas de decisão, motivando-os e possibilitando a satisfação dos mesmos. pode indicar uma dificuldade de equacionamento entre o que os gestores aprenderam sobre liderança, relacionamentos com superiores, pares e subordinados e

os reais obstáculos encontrados no dia a dia que impedem o alcance dos objetivos propostos pela organização, seja por fatores pessoais como personalidade, autoestima e motivação.

- **Gerenciamento das diferenças**

Devido ao fato de o gestor ou líder ser o impulsor do processo participativo, conclui-se, portanto que é importante que o mesmo saiba conduzir as pessoas e gerenciar as diferenças entre elas.

De acordo com a aceção supra Iman (1996 apud MORAES, 2004) afirma que o líder deve estar sempre atento às diferenças individuais dentro de um grupo, assim seu comportamento perante um membro isolado não é necessariamente o mesmo que quando está perante o grupo inteiro ou diante de um outro membro.

Outra abordagem que corrobora com o entendimento de Iman sugere que o bom administrador deve saber conduzir as pessoas e administrar as diferenças entre elas de forma democrática, comunicativa, justa e não arbitrária, preocupando-se com as questões humanas dos membros da equipe (KANAANE, 1994; CHIAVENATO, 1997; ALENCAR, 1998 apud VANTI, 1999).

De acordo com Capellari e Lara (2008, p. 05), “no processo de liderança, o gerente deve saber como conduzir as pessoas, sabendo como liderar o grupo e administrar as diferenças existentes para que essas não prejudiquem os resultados esperados pelo grupo, já que a liderança é necessária em todas as atividades e organizações humanas, principalmente nas empresas”.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos (LACOMBE, 1999, p. 55).

Ainda Segundo Salatini (2004, p.16 apud CAPELLARI e LARA, 2008, p. 12), o processo de liderança eficaz “não pode ignorar o fato de que as pessoas possuem qualidades humanas, com personalidades diferentes que mudam de acordo com a cultura que os cerca. Desta forma, precisa ser capaz de compreender e lidar com problemas que envolvem motivação, trabalho em equipe, criatividade, mudança, etc”.

Visto isto, conclui-se que os gestores ou líderes devem estar atentos a importância da participação e na necessidade de lidarem com as diferenças dos seus liderados, infelizmente esta é uma característica ainda pouco desenvolvida dentro do Serviço Público consequência da falta do processo de meritocracia para uma Gestão por Competência eficiente.

- **Reconhecimento das Potencialidades**

Um dos principais focos da Gestão por Competência e característica da Administração Participativa é o reconhecimento das potencialidades de seus colaboradores, pois estas leva a instituição a um grau de eficiência maior.

Para Chiavenato (2002, p. 179), “o gerente deve conhecer o potencial interno de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional”.

Também em consideração ao supramencionada Padilha (2003 apud CAPELLARI e LARA, 2008), assenta que o líder deve ser responsável por liberar o potencial de cada indivíduo, reconhecendo e estimulando as capacidades particulares de seus colaboradores; ouvir e ensinar, pois diversos problemas podem ser identificados através do diálogo; orientar as pessoas inclusive estimulando o aprendizado de coisas novas; compartilhar responsabilidades para criar uma liderança onde os colaboradores encontrem desafios e possam aprender constantemente; incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento inclusive através do estímulo à segurança pessoal e profissional; saber reter talentos, pois além de estimular o desenvolvimento constante dos colaboradores, deve buscar condições para que os mesmos permaneçam na empresa.

Conforme Pepe e Quadros (2008), o líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo e direcionar para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa também, incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscando a superação dos desafios de cada dia. E, assim, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas, sejam eles pessoais ou profissionais.

A Gestão por Competência é um dos motivos pelo qual os gestores e líderes devem ter como percepção máxima a importância de valorizar as potencialidades e habilidades de seus

subordinados garantindo que estes possam desempenhar atividades específicas para as quais foram designados e capacitados. Essa forma de administrar não só eleva a satisfação profissional, conforme abordado por Chiavenato (2002), como leva a instituição um grau de eficiência maior, ou seja, é fator para um clima organizacional harmônico.

5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA E ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Em uma análise singular observa-se que o processo de Gestão de Competência precisa ser pautado nos pilares de uma liderança responsável e eficiente, ou seja, os conhecimentos inerentes a Administração Participativa estão intimamente ligados a Gestão por Competência, além disto, estes fatores são sementes de uma administração pública gerenciada com qualidade.

Vejamos alguns conceitos de lideranças em que nota-se o fator responsabilidade e eficiência como características primordiais que são dois fatores basilares quando falamos em Administração Participativa aplicada a Gestão por Competência.

Chiavenato (2004, p. 332) salienta que:

A liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples: o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações, e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações, impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. (grifo nosso)

Druker (1992) afirma que o líder é aquele que possui seguidores, obtém resultados e tem responsabilidade. O líder é uma pessoa que motiva e desenvolve ações: motiva pessoas a alcançarem objetivos do grupo e da organização, e desenvolve atividades de forma a atender os objetivos organizacionais, altos níveis de desempenho e objetivos do grupo. A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas, estabelece prioridades, fixa e mantém padrões. Pode também fazer concessões, ponderando sobre o que é certo e desejável, podendo definir, ainda, o que deve ser seguido mesmo não dispondo de chefia ou autoridade estatutária.

Na visão de Stogdill (1974, p.181-182 apud BERGAMINI, 1994, p. 31):

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por escopo trazer reflexões sobre a implantação de uma Gestão por Competência na Administração Pública por meio de uma administração participativa identificando conceitos básicos e ressaltando a importância da liderança na implantação destas. Além disso, procurou-se caracterizar a liderança quanto a suas características elementares que se correlacionam com a Gestão por Competência e administração participativa com uma ênfase de alcançar uma eficiência do serviço público.

Ao analisar o trabalho podemos constatar que a liderança sempre foi essencial para o sucesso de qualquer situação que envolva mais de uma pessoa e exista a necessidade de decisões conjuntas em busca de uma estratégia de eficiência, especialmente nos órgãos que necessitam de líderes diferenciados para agir junto às equipes de trabalho. Ressalta-se que este líder tem que saber motivar, dialogar, ouvir, compartilhar vitórias e fracassos e aceitar sugestões, ou seja, um bom líder é aquele que consegue, de maneira adequada, as questões que perpassam pelas equipes de trabalho que coordenam.

Outrossim, é possível coligir que o modelo participativo de gestão estimula a participação dos colaboradores, incentiva o indivíduo a pensar e tomar decisões, reconhece o papel fundamental do ser humano no processo de desenvolvimento organizacional, bem como impacta no clima e na cultura do ambiente de trabalho e motiva os grupos ao exercício profissional. Assim sendo, a implantação de uma Administração Participativa na Administração Pública certamente propiciará uma melhoria do clima organizacional de forma a facilitar o processo de liderança e a implantação de uma Gestão por Competência eficiente.

Visto isto, é possível afirmar que a liderança é um fator determinante e um aspecto de extrema importância a ser considerado para a obtenção de sucesso na implantação de uma Gestão por Competência conjuntamente com administração participativa.

Compreende-se portanto que a liderança constitui fator de enorme contribuição nas tomadas de decisões, pois a forma como são conduzidas as pessoas e as tarefas, influenciam no desempenho e no produto das organizações, ou seja, o líder deve ser mais que uma presença autoritária ou flexiva, visto que é o condutor da missão e dos resultados a serem alcançados dentro de uma instituição.

Importante registrar que não obstante, observamos os traços de uma liderança democrática, o número de gestores que se utilizam da liderança autocrática ainda alto na Administração Pública. Por isto urge no serviço público a implantação de uma administração mais participativa, pois esta é o melhor caminho rumo a decisões mais acertadas que resultaram em eficiência.

Não se poderia deixar de enfatizar que um dos grande obstáculos para que se implante o processo de Gestão por Competência na Administração Pública é a extrema falta de uma atitude meritocrática por seus atuais gestores que estão preocupados em atender interesses individuais e nomeia para os cargos de direção apadrinhados. Assim sendo destaca-se que a liderança é uma questão de postura e não de cargo, ela deve ser legítima, ou seja, é necessário estar capacitado e não ser escolhido a bel prazer com gestor ou líder de um setor por uma autoridade da instituição.

O gestor tem que estar preparado para interagir com os grupos e seu carisma e posturas fazem dele líder, o cargo que o indivíduo ocupa muitas vezes não o faz líder no ambiente de trabalho. Sendo democrático, o profissional adquire respeito e admiração e passa a despontar na organização como um líder que vê nas relações de trabalho coletivas algo que não seja totalmente formal e burocrático.

Destaca-se que a falta de meritocracia torna o clima organizacional negativo, os servidores se tornam desmotivados não conseguem alcançar as metas pretendidas pela órgão. Entretanto se a organização realiza mudanças na gestão, nas políticas e procedimentos, por meio da Gestão por Competência e administração participativa, em um médio espaço de tempo suas metas de eficiência. Cabe aqui também registrar que em um ambiente conflituoso não há possibilidades do órgão alcançar níveis altos de produtividade e eficiência, pois internamente ela sofre uma deficiência no clima e as pessoas encontram-se desmotivadas para o exercício de suas profissões.

Mister registrar, por fim, que é notório que o tipo de Administração Participativa, uma liderança democrática e uma Gestão por Competência compreendem melhores condições de trabalho e são benéficas tanto para os servidores, quanto para a própria instituição.

7. REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Tradução: Celso A. Rimoli. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas S.A., 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável: Metodologia e Planejamento**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- CAPELLARI, Santo; LARA, Luiz Fernando. **Liderança: Uma discussão teórica**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pionera, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CUENCA, Renato. **Estilos de Liderança e Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Globais: Existem Padrões que Apontem para uma Abordagem Organizacional Alternativa?** Certificação Digital Nº 0611987/CA. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2008.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, Jairo Simião; HOPPEN, Norberto. **Inovações ligadas ao processo de gestão participativa e ao uso de sistemas de apoio à decisão em grupo, na direção de novas formas de estruturas organizacionais.** ENANPAD, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2006.

FERES, Paulo. **Liderança e motivação nas organizações.** Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração pela FACECAP/CNEC Capivari. Capivari, SP: 2010.

GUGLIOTTI, Ana Carolina Santos et al. **Administração Participativa como estímulo a motivação.** Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente, Vol. 13, N.17, Ano 2010, p. 289-298.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores.** São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARANALDO, Dirceu. **Estratégia para a competitividade.** São Paulo: Produtivismo, 1989.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta.** São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, Gizele de Souza Molon. **A aplicação do programa 5s e de um estilo participativo de gestão para um ambiente de qualidade no cartório judicial.** Universidade do Sul de Santa Catarina – UnisulVirtual. Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário. Palhoça, 2008.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança.** Universidade da Região da Campanha. Monografia apresentada para a conclusão do curso “MBA em Gestão de Recursos Humanos IV”: Bagé-RS, 2004.

OLIVEIRA, Eliane Petry de. **“Um jeito especial de liderar” - O perfil de liderança das gestoras de educação infantil de Porto Alegre.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade IBGEN. Porto Alegre, 2008.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo Descomplicado.** 19. Ed. São Paulo: MÉTODO, 2010.

PENTERICH, Eduardo. **Gestão Participativa como Parte das Políticas Estratégicas de Recursos Humanos Um Estudo de Caso de uma Multinacional Norte Americana.** Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, v. 2, n. 1, p. 105-124, jan./mar.2006.

PEPE, Cassiano Ricardo; QUADROS, Laura Rinaldi de. **Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da Organização (estudo de caso).** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.

SILVA, João Martins. **O ambiente da qualidade na prática – 5S.** 3ª. Ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma Biblioteca Universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração.** Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. 231 - 242, jul./dez.1999.

ZAHAROV, Anna. **Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

Eduardo Tevah. **O desafio do engajamento no setor público.** Revista Nresposta, Ano VII, nº 32, março/abril de 2014, pg. 32/33, Brasília.

HAGALE, Gilsiane Silveira. **A importância da liderança na implantação de uma administração participativa eficaz no comando da força aérea brasileira no âmbito do sexto comando aéreo regional em Brasília.** Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Cecap, como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em Administração de Empresas. Brasília: 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 10 maio 2014.

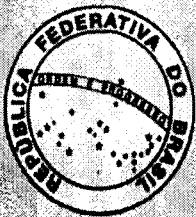
http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o_que_e_gestao_por_competencias/. Acesso em 07 agosto 2014.

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-administracao-participativa/36248/>. Acessado em 09 setembro 2014.

<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>. Acesso em 16 setembro 2015.

http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o_que_e_gestao_por_competencias/. Por Ricardo Mendes. Acesso em 10 agosto 2015.

<http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/programa.aspx?programa=Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias%20no%20Setor%20P%C3%BAblico>. Acesso em 25 setembro 2015.



Certificado

Pós-Graduação

Certificamos que,

Lúcio Carlos Vieira Félix

Portador (a) do RG nº **19.760.41 SSP/DF** concluiu o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu -
Especialização em **GESTÃO PÚBLICA** ministrada pela Faculdade Fortium.

Brasília-DF, 18 de Dezembro de 2014

Prof. Dr. Klecius R. S. Celestino
Diretor Acadêmico
FACULDADE FORTIUM

Ary Zoghailb
Diretor Geral de Pesquisa
Extensão e Pós Graduação

HISTÓRICO ESCOLAR
 Pós-Graduação – *Lato Sensu* em Gestão Pública
 Titulação: Especialista em Gestão Pública
 Área de Conhecimento: Gestão Pública

Curso realizado no Núcleo de Pós-Graduação da Faculdade Fortium, em Brasília-DF, de 19/08/2013 a 31/05/2014 totalizando 540 (quinhentos e quarenta) horas/aula de efetivo trabalho acadêmico.

Nome:
Lúcio Carlos Vieira Félix

Naturalidade: **Brasília** Unidade de Federação: **DF** Nacionalidade: **Brasileira** Data de Nascimento: **04/02/1980**

Klecius Renato Silveira Celestino Iury Zoghailb
 Diretor Acadêmico Coordenador Pós Graduação
 Faculdade Fortium Faculdade Fortium

Disciplinas	C.H.	N.F.	Docente	Qualificação
Gramática, Interpretação e Redação	045	10,0	Kelly Cristina Nunes	Mestre
Informática	025	10,0	Rafael Mesquita Camargo	Especialista
Inglês	020	10,0	Luciano Ribeiro Barbosa	Especialista
Direito Administrativo	040	9,0	Niron Oliveira do Nascimento	Especialista
Direito Civil e Processo Civil	040	10,0	Edézio Muniz de Oliveira	Especialista
Direito Constitucional	040	10,0	Patrick Petiot	Mestre
Direito do Trabalho	025	9,0	Kleber Vinicius Bezerra de Melo	Especialista
Direito Internacional Público e Comércio Exterior	025	10,0	Patrick Petiot	Mestre
Direito Previdenciário	025	10,0	Carlos Alexandre de Castro Mendonça	Especialista
Direito Tributário	030	10,0	Henrique Pinheiro Torres	Especialista
Gestão Pública e Administração Pública	025	10,0	André Luis Queiroz Rosa	Especialista
Raciocínio Lógico e Matemática Financeira	025	10,0	Vanderlan Marcelo Viana Costa	Mestre
Economia e Finanças Públicas	025	8,0	Vanderlan Marcelo Viana Costa	Mestre
Teoria Política	025	10,0	Carlos Alberto de Oliveira Soares	Especialista
Administração Financeira e Orçamentária	020	10,0	Henrique Pinheiro Torres	Especialista
Contabilidade Geral	025	10,0	Osman Josué Gaspar	Especialista
Auditoria	020	9,0	Marcos José Freire Guimarães	Mestre
Controle Externo da Gestão Pública	020	8,0	Marcos José Freire Guimarães	Mestre
Didática do Ensino Superior	020	9,0	Gleusa Gladys do Nascimento	Mestre
Metodologia de Pesquisa	020	9,0	Gleusa Gladys do Nascimento	Mestre
Monografia de Conclusão de Curso		9,0	Iury Zoghailb	Mestre

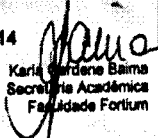
Título da Monografia de Conclusão de Curso:
"GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB A ÓPTICA DE UMA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COM O ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA."

Legenda:
 C.H. = Carga Horária N.F. = Nota Final R.F. = Resultado Final CC = Concessão de Crédito

REGISTRO DO CERTIFICADO

Registro nº. 174 Livro nº. 19 Folha nº. 34

Data do Registro: 18/12/2014


 Karla Gardere Baima
 Secretária Acadêmica
 Faculdade Fortium

NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO DA FACULDADE FORTIUM
 SGAS Quadra 618, Módulo 114, L2 Sul
 CEP: 70200760
 Brasília – Distrito Federal