

## **SETOR PÚBLICO: PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO E SEU IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS**

Carolina Groth<sup>1</sup>  
Aline Beatriz Schuh<sup>2</sup>

---

### **Resumo**

Tendo em vista a complexidade das organizações nos dias de hoje, o papel do líder apresenta destaque no que se refere à condução dos liderados ao alcance dos objetivos organizacionais. Em meio a isso, este estudo teve como objetivo identificar quais são as principais competências dos líderes de uma instituição pública de ensino e de que forma essas competências impactam no desenvolvimento dos servidores. A pesquisa se deu através de um estudo de caso no Instituto Federal do Rio Grande do Sul *Campus Rolante*, onde a coleta de dados se deu através de aplicação de questionários estruturados, com questões abertas e fechadas, destinados aos líderes e liderados. Os resultados mostraram que na visão dos líderes, as principais competências para os líderes, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes, são os conhecimentos que envolvem planejamento estratégico, processos internos do IFRS e educação; as habilidades de resolver problemas, gerir o tempo e as prioridades e delegar tarefas; e as atitudes de comprometimento/responsabilidade, criatividade/inação/atitude empreendedora e empatia. Enquanto para os liderados, os conhecimentos mais importantes são gestão de pessoas, planejamento estratégico e educação; as habilidades que envolvem assumir riscos, trabalhar e desenvolver a equipe e ter visão global; e as atitudes relacionadas ao comprometimento/responsabilidade, transparência/ética e empatia. Também foi possível verificar que as competências apresentadas impactam de forma positiva no desenvolvimento dos servidores, proporcionando conhecimento, aprimoramento nas atividades e um melhor ambiente de trabalho.

**Palavras-Chave:** Liderança. Competências Gerenciais. Setor público.

### **PUBLIC SECTOR: KEY LEADERSHIP COMPETENCIES IN A PUBLIC EDUCATION INSTITUTION AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF PUBLIC EMPLOYEES**

#### **Abstract**

Knowing the complexity of organizations nowadays, the role of the leader stands out in terms of guiding the employees to achieve organizational objectives. Based on this, the study aimed to identify what are the key leadership competencies in a public educational institution and how these competencies impact on the development of public employees. The research was conducted through a case study at the Federal Institute of Rio Grande do Sul (IFRS) Campus Rolante, and data was collected through

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus Rolante*. carolina-groth@hotmail.com.

<sup>2</sup> Orientadora e professora do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus Rolante*. aline.schuh@rolante.ifrs.edu.br.



the application of structured questionnaires, with open and closed questions, aimed at leaders and employees. The results showed that in the leaders' view, the main competencies for leaders, considering knowledge, skills, and attitudes, are the knowledge that involves strategic planning, internal IFRS processes and education; the skills to solve problems, manage time and priorities and delegate tasks; and attitudes of commitment / responsibility, creativity / innovation / entrepreneurial attitude and empathy. While for the employees, the most important knowledge is people management, strategic planning and education; the skills that involve taking risks, working and developing the team and having a global view; and attitudes related to commitment / responsibility, transparency / ethics and empathy. It was also possible to verify that the competencies presented had a positive impact on the development of employees, providing knowledge, improving daily activities and a better work environment.

**Keywords:** Leaderships. Competencies. Public sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, as organizações enfrentaram diversos processos de mudanças que as levaram a rever sua estruturação para acompanhar as constantes transformações no mercado. Sendo assim, a complexidade das organizações traz à tona a importância da eficiência organizacional a partir do grupo de trabalhadores e, paralelamente a isso, a importância da figura do líder dentro de uma organização.

Para Newstrom (2008), a liderança é um fator crítico que tem como objetivo ajudar um grupo de indivíduos a identificar suas metas e, assim, trabalhá-los e motivá-los ao alcance dessas metas. Ao relacionar-se com pessoas, lida-se, diretamente, com a personificação da complexidade, pois não existe nenhum indivíduo que seja igual ao outro. Deste modo, Chiavenato (2003) traz a necessidade de o administrador conhecer a natureza humana e saber orientar as pessoas. Devido a isso, o líder precisa desenvolver diversas competências, com o propósito de trabalhar as individualidades de forma a influenciar todos ao alcance dos objetivos organizacionais.

A figura do líder e as competências gerenciais, portanto, são fundamentais em qualquer organização, seja do setor público ou privado. No setor público, no entanto, deve-se levar em consideração que as decisões tomadas pelos gestores podem afetar, diretamente, os cidadãos (VERAS, 2014).

Segundo Berni (2015), um bom líder público apresenta algumas características importantes como ser um bom planejador, possuir conhecimento técnico dos processos de trabalho da equipe, agir com base na ética e justiça, e saber orientar o seu grupo. No contexto de gestão pública, Schwella (2005) ressalta que os líderes

ainda encontram alguns desafios, como questões relacionadas a globalização, desigualdades, diversidade, reformas administrativas etc, além de, também, enfrentarem mudanças políticas e restrições orçamentárias.

Dentro do atual contexto de organizações públicas em atuação no Brasil, destaca-se a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), que engloba um conjunto de instituições, como por exemplo os Institutos Federais (IFs) e as escolas técnicas vinculadas a universidades federais. Essas instituições têm um papel fundamental na educação brasileira, e se expandiram significativamente nos últimos anos. Segundo o Ministério da Educação (2020), somente na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, houve um aumento de 13,4% nas matrículas no ano de 2019 em relação ao ano de 2018.

Os Institutos Federais foram um dos responsáveis por essa expansão, pois são instituições de ensino pluricurriculares e multicampi, com atuação em todo o território nacional, totalizando 38 institutos espalhados pelo Brasil (MEC, 2021). Três deles encontram-se no Rio Grande do Sul, totalizando 42 campi para atender a comunidade gaúcha (MEC, 2021). Traz-se então a relevância da atuação dos Institutos Federais nas regiões em que estão inseridos, pois a partir da oferta de educação profissional e tecnológica, encontra-se potencial para influenciar de forma positiva o desenvolvimento socioeconômico da região (ANDRADE, 2014).

Considerando sua estrutura multicampi, cada Instituto Federal é estruturado com uma reitoria, e os campi atuam de modo interdependente (FERNANDES, 2009). Deste modo, é possível verificar a complexidade de gestão existente e a importância daqueles que estão à frente dos processos de gestão dentro dos Institutos Federais: os líderes públicos. Estes possuem papel de protagonistas nas tomadas de decisão e motivação dos demais servidores, uma vez que o seu modo de gerir pode impactar na maneira como os serviços de educação são prestados para a sociedade.

Visto então o papel dos Institutos Federais, o significativo aumento de alunos em instituições públicas de ensino, e a importância da figura do líder público na busca da motivação dos servidores e no alcance dos objetivos organizacionais, foi realizado um estudo de caso em uma instituição de ensino do setor público, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), mais especificamente, no *campus* situado no município de Rolante - RS. O estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: quais são as competências mais importantes para os líderes de uma instituição pública de ensino e como elas

influenciam o desenvolvimento dos servidores?

Posto isso, este trabalho tem como objetivo geral identificar as competências mais importantes para os líderes de uma instituição de ensino do setor público e analisar como elas influenciam o desenvolvimento dos servidores. Para o alcance disto, têm-se como objetivos específicos: a) compreender a estrutura hierárquica da instituição estudada, visando reconhecer as posições formais de liderança estabelecidas; b) identificar as competências mais importantes para líderes da instituição, sob a perspectiva dos líderes e dos liderados; e c) analisar como essas competências influenciam o desenvolvimento dos servidores, sob a perspectiva dos líderes e dos liderados.

Esta pesquisa justifica-se na importância de evidenciar as competências dos líderes do setor público de educação, pois segundo Melo e Silva (2019, p. 129) “o papel do líder na administração pública está ligado à melhoria do desempenho das equipes e ao alcance efetivo dos resultados”. Deste modo, os líderes da referida instituição estão à frente na condução para alcançar a efetividade dos objetivos organizacionais, buscando ofertar educação pública, gratuita e de qualidade. Além disso, o estudo é relevante, uma vez que servirá de parâmetro para auxiliar os líderes a buscarem o crescimento e o desenvolvimento dos demais servidores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança**

Para falar de liderança é importante entender que há diferentes conceitos de diferentes autores, mas que todos eles trazem e evidenciam a importância da figura do líder frente ao time de colaboradores. Robbins e Judge (2014) definem liderança como sendo a capacidade que se tem de influenciar um grupo para a realização de uma visão ou para o alcance de um conjunto de metas, isto é, unir um grupo de pessoas rumo à um objetivo em comum. O que é confirmado pela visão de Newstrom (2008, p. 157), que traz o conceito de liderança como “o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasmadamente para a obtenção de determinados objetivos”.

Já Maxwell (2008) traz diferentes aspectos quando se fala de liderança, entre eles, considera-se como a disposição de assumir riscos, o desejo de fazer a diferença e de enxergar possibilidades em meio às dificuldades. Também traz como um dos principais aspectos o de ter a capacidade de inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.

Cury (2015) explica que a liderança é um processo dinâmico e que é suscetível a variações de uma situação para outra. Porém, expõe que seu foco é reunir esforços com pessoas, para por meio delas, obter resultados frente aos objetivos, e que é através da educação, instrução e desenvolvimento que se obtêm uma liderança eficaz.

Deste modo, evidencia-se a importância do líder, visto que este tem um papel de guia dentro das organizações e que, por assim ser, suas qualidades e o modo de interação para com os liderados se mostram como importantes características quanto ao aspecto de liderança. Newstrom (2008) ainda explica que uma liderança bem-sucedida está ligada às ações, habilidades e comportamentos do líder.

Dentre os estudos realizados sobre a relação de líderes e liderados com base nas características apresentadas, diferentes autores classificam essas características em diversos estilos de liderança, que se encontram em diferentes teorias. Entre elas, encontra-se a abordagem de Lewin que, segundo Cury (2015), sintetizou o comportamento dos líderes de acordo com o estilo de liderança utilizado, resultando em três tipos de conduta: autoritária, democrática e liberal. Os estilos de Liderança de Lewin estão sintetizados no Quadro 01.

**Quadro 1** - Estilos de liderança de Lewin

<b>Conduta autoritária</b>	<b>Conduta democrática</b>	<b>Laissez-faire</b>
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades ditadas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte na discussão.

O líder, habitualmente determina a cada membro seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O dominador é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração.	O líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: CURY (2015, p.67).

Conforme destacado no Quadro 01, e de acordo com Cury (2015), a conduta considerada como autoritária tem como principal característica o elevado nível de poder concentrado no líder em relação aos seus subordinados. O líder exerce controle sobre todas as tarefas, e não abre espaço para discussões.

A conduta democrática caracteriza-se por apresentar uma participação mais ativa dos subordinados nas decisões, trabalhando em parceria com o líder, que busca motivar os seus colaboradores. Quanto às tarefas, as divisões costumam ficar a critério do grupo, já que o líder vê o ser humano como um ser inteligente, dinâmico e trabalhador (CURY, 2015).

Ainda segundo o autor, a conduta considerada liberal, também conhecida como *laissez-faire*, é caracterizada pela autonomia total do grupo de subordinados, onde há pouca participação do líder nas discussões, que só toma parte quando questionado pelo grupo.

Visto isso, é possível observar que o estilo de liderança considerado autocrático, embora tenha êxito no alcance de metas, está mais sujeito à conflitos dentro da organização. Já o estilo de liderança considerado liberal, que se caracteriza pela ausência do líder, pode acabar resultando em desorganização dentro do grupo, uma vez que cada funcionário pode querer desempenhar a função à sua maneira. Assim sendo, o estilo democrático apresenta destaque, já que este apresenta participação de ambos, líder e liderados, de maneira que haja colaboração mútua entre todos.

## 2.2 Competências Gerenciais

Para identificar as competências, quando se trata de liderança, é essencial que se tenha o entendimento sobre o seu conceito, bem como suas características. O tema foi abordado por diferentes autores dentro da literatura. Ferreira (2015), por



exemplo, traz que a competência é a habilidade de mobilizar os recursos cognitivos de uma forma que solucione os problemas, refletindo quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser usados para o alcance de um objetivo.

Bergue (2019) também sintetiza o conceito de competências nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo o autor, tem-se o conhecimento como o saber desenvolvido e acumulado; a habilidade está associada com o saber fazer; e a atitude está relacionada com a ação. Ainda para Bergue (2019) a manifestação dos componentes citados está relacionada com diferentes formas de aquisição e, para essa manifestação, devem ser impostas estratégias distintas para o seu desenvolvimento contínuo.

Para Fleury e Fleury (2001), os conhecimentos, habilidades e atitudes devem agregar tanto valor econômico para a organização, quanto valor social para o indivíduo. Desta maneira, os autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). A seguir, no Quadro 02, são apresentadas algumas definições existentes para o conceito de competências, seguindo estudos de Fleury e Fleury (2001), inspirados na obra de Le Boterf (1995):

## **Quadro 2 – Competências para o profissional**

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p. 188).

O Quadro 2, conforme mencionado anteriormente, traz as definições das principais competências para um profissional. Essas competências, segundo os

autores, são capazes de agregar valor tanto para a organização quanto para o indivíduo.

Já Dutra (2016) acredita que o enfoque do termo competências contextualizado somente nos conceitos que englobem conhecimentos, habilidades e atitudes é pouco instrumental, uma vez que um determinado conjunto desses aspectos não é garantia de que se irá agregar valor à organização. Para ele, é importante que esse conceito seja associado também ao conceito de entrega dentro da organização.

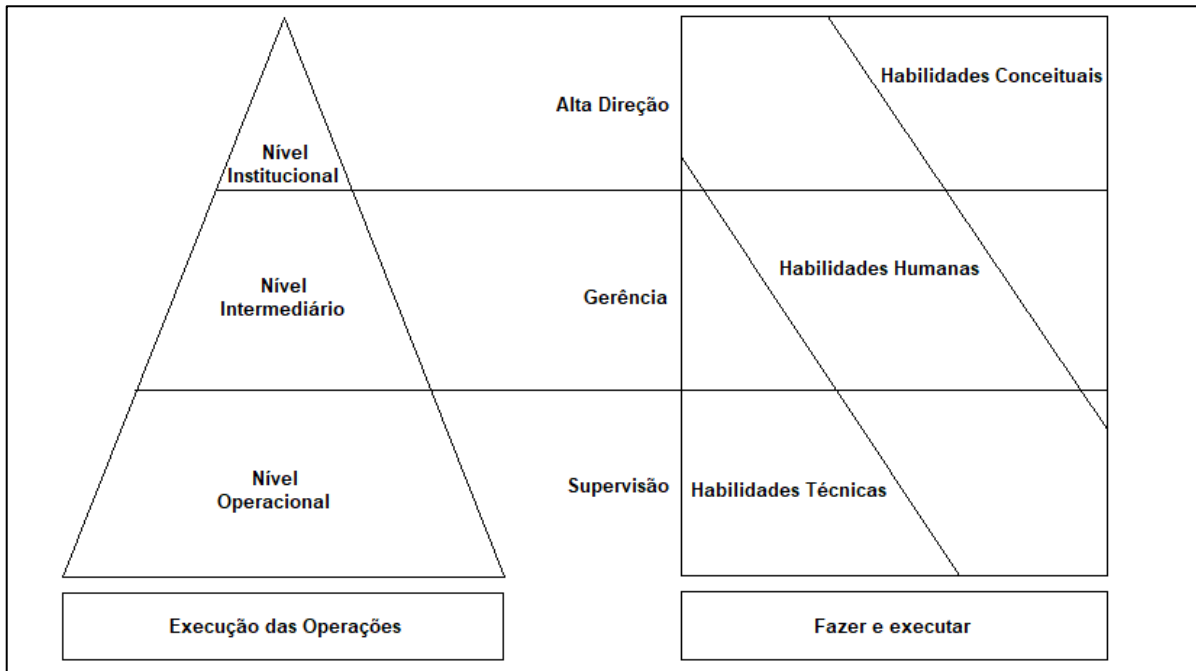
Ainda sobre o conceito de competências, Chiavenato (2003) traz em sua obra os estudos de Katz (1955) sobre habilidades, ressaltando a importância das habilidades técnicas, humanas e conceituais para um desempenho bem-sucedido:

- As habilidades técnicas “envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização” (CHIAVENATO, 2003, p. 3). Esta habilidade está ligada com o “saber fazer”.
- As habilidades humanas envolvem o trabalho com pessoas e o relacionamento interpessoal e grupal, envolvendo a “capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais e grupais” (CHIAVENATO, 2003, p. 3). As habilidades humanas envolvem a interação com as pessoas.
- Já as habilidades conceituais estão conectadas com a visão da organização como um todo, envolvendo o trabalho com ideias, conceitos e teorias, além da compreensão das diferentes funções dentro da organização, a relação com o ambiente e os aspectos relacionados a mudanças (CHIAVENATO, 2003). Ainda é trazido que “as habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas” (CHIAVENATO, 2003, p. 3).

Chiavenato (2003) também destaca a relação das habilidades técnicas, humanas e conceituais com os níveis hierárquicos de uma organização, que é evidenciada pela Figura 1:



**Figura 1 – As habilidades gerenciais**



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2003, p. 4).

Sobre a Figura 1, Chiavenato (2003) explica que quando se está nos níveis mais elevados da organização, a necessidade de habilidades técnicas é menor, porém a necessidade de habilidades conceituais aumenta. O autor ainda explica que os níveis inferiores da organização requerem que os supervisores possuam considerável habilidade técnica para lidar com os problemas operacionais da organização (CHIAVENATO, 2003).

Também é importante destacar como as competências e características de um líder influenciam, na prática, seus liderados. Estudos realizados mostram que a influência aplicada sobre o grupo liderado pode ocorrer de forma negativa ou positiva, como evidencia o estudo realizado por Godinho (2011) ao apontar que os liderados que possuem afinidade com seus líderes, tendem a se esforçar mais no alcance das metas por considerar corresponder agradavelmente o líder, mas se o líder despertar sentimentos negativos, os liderados tendem a se desmotivar para alcançar as metas.

Godinho (2011) ainda traz que o líder tem papel de destaque na influência sobre funcionários novos, uma vez que estes tendem a observar e seguir o seu perfil, visando aprimoramento.

### 2.2.1 Competências gerenciais no setor público

Tratando-se de competências gerenciais dentro do setor público, Bergue (2019) traz que essas competências requerem métodos de abordagem diferenciados, no que se refere a processos de mapeamento e resultados, de maneira que seja possível produzir uma pauta dinâmica dos conhecimentos, habilidades e atitudes com identidade institucional.

Bergue (2019) ainda sugere cinco competências requeridas das lideranças no serviço público contemporâneo, sendo elas:

a) competência político-gerencial: está relacionada à compreensão do contexto em sua complexidade, além de ações orientadas ao interesse público. Esta competência identifica a dimensão política dos arranjos públicos.

b) competência para inovação: está associada à capacidade do líder de criar e incentivar espaços de inovação, onde as pessoas se sintam convidadas a participar.

c) competência de comunicação: está conectada com a capacidade do líder em perceber os colegas de equipe, não resumindo-se somente em dizer algo, mas, especialmente, em ouvir.

d) competência para a tomada de decisão: traz a importância e o desafio de utilizar dos eixos de reflexão: o envolvimento dos demais participantes da equipe nas tomadas de decisão e também o apoio em sistemas de informações.

e) competência para mobilização de pessoas para resultados: ocupa um lugar de destaque nas atribuições do líder, uma vez que engloba as ações voltada para a motivação dos servidores.

Já a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2020) considera que existem diversas classificações para as competências gerenciais e que elas se diferenciam dependendo do contexto e propósito em que estão inseridas. Dessa forma, elencou nove competências que são relevantes no âmbito dos agentes públicos que possuem cargos de liderança, que se dividem em três classificações, conforme o Quadro 3:

**Quadro 3 – Competências de liderança no setor público**

<b>Esfera</b>	<b>Competência</b>
Pessoas	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal Engajamento de pessoas e equipes Coordenação
Resultado	Geração de valor para os usuários Gestão de crises

	Gestão para resultados
Estratégia	Comunicação estratégica Inovação e mudança Visão de futuro

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme o Quadro 03, no que diz respeito a esfera de pessoas, o autoconhecimento e desenvolvimento pessoal se referem a capacidade que o líder tem de se autoconhecer e praticar a inteligência emocional, reconhecer suas forças e fraquezas e estar aberto à aprendizagem contínua; o engajamento de pessoas e equipes está atrelado a capacidade de conduzir os liderados aos objetivos da organização, promovendo uma liderança de alto desempenho que valorize o capital humano; e coordenação e colaboração em rede com a capacidade de coordenar os assuntos referentes à gestão de conflitos por meio da construção de aspectos que envolvam o interesse comum e de construir parcerias e fortalecer as relações institucionais (ENAP, 2020).

A segunda esfera, resultado, tem como geração de valor para os usuários a capacidade de compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação ao serviços do estado, orientar as ações para alcance dos objetivos e buscar a participação da sociedade em questões da política e dos serviços públicos; gestão de crises a capacidade para administrar situações inesperadas; e gestão para resultados como a capacidade de tomar decisões de forma estratégica com base em desempenho, metas, resultados e impactos (ENAP, 2020).

E, por último, as competências relacionadas com a atuação de estratégias em que se destacam a comunicação estratégica, isto é, a capacidade do líder de construir uma comunicação que seja clara e que inspire confiança; a inovação e mudança que se relacionam com a aptidão de criar ambientes que proporcionem novas abordagens e encoraje novas formas de se trabalhar; e ainda, a visão de futuro, mostrando a capacidade de imaginar o futuro e traçar caminhos estratégicos para a organização (ENAP, 2020).

Outros estudos também abordam as competências gerenciais dos líderes públicos. O estudo realizado por Ésther (2011), por exemplo, reforça a existência e a importância de competências político gerenciais, que estão relacionadas com a capacidade política que os líderes devem possuir no setor público. Já nos estudos realizados por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), também são identificados atributos de competências relacionados à esfera pessoas, onde são evidenciadas a capacidade

de comunicação e de lidar com os liderados.

Por fim, segundo estudo realizado por Schimitel (2016), dentro do setor público, é importante que a liderança tenha um bom relacionamento com a equipe, para que estes tenham uma boa satisfação com a chefia. Também é importante comunicar, motivar e conduzir. Ainda segundo o autor, a satisfação é influenciada por meio de gestão com qualidade, reconhecimento, competência do líder e como este se relaciona com o liderado (SCHIMITEL 2016).

### **3 METODOLOGIA**

Para o alcance dos resultados acerca da problematização exposta, esta pesquisa tem abordagem qualitativa, pois tem a finalidade de identificar e compreender o contexto estudado através do aprofundamento das experiências dos indivíduos. Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não emprega instrumental estatístico, mas envolve dados descritivos pela relação direta do pesquisador com a situação explorada, para entender os acontecimentos de acordo com a visão dos participantes da situação estudada.

Desta forma, como meio de investigação foi realizado um estudo de caso para identificar os diferentes pontos de vista presentes em uma situação. Para Yin (2001, p. 21) “(...) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

Visto isso, o estudo de caso foi realizado em uma instituição pública de ensino, mais especificamente em um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, situado no município de Rolante, com a participação de doze servidores (quatro líderes e oito liderados).

Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas distintas, incluindo pesquisa documental, e aplicação de questionários. Segundo Marconi e Lakatos (2019), a pesquisa documental caracteriza-se como fonte de coleta de dados documentos, sejam eles escritos ou não, que constitui o que se denomina de fonte primária. Já a coleta através de questionários permite uma resposta franca do indivíduo, de forma que não fornece nem sugere qualquer elemento para a resposta (GRESSLER, 2007).

Optou-se pela aplicação de um questionário ao invés de entrevistas pois, devido a suspensão das atividades letivas presenciais em função da pandemia do coronavírus (Sars-CoV-2), as entrevistas seriam realizadas de forma online, o que, de

certa forma, limitaria as vantagens da interação pesquisador-entrevistado. Além disso, a aplicação de um questionário dá mais liberdade ao respondente, para que ele possa refletir, com mais tempo, sobre as questões propostas.

Visto isso, esta pesquisa foi dividida da seguinte forma:

1ª etapa: identificação e compreensão da estrutura hierárquica da instituição estudada, com base em documentos institucionais, a fim de reconhecer as posições de liderança estabelecidas.

2ª etapa: aplicação de um questionário aos principais líderes da instituição (identificados na 1ª etapa), buscando identificar quais competências são consideradas mais relevantes para os mesmos. O questionário, com 10 questões, conforme Apêndice I, foi elaborado com base no referencial teórico e em estudos semelhantes realizados por Fiorin (2018) e Buzzato, Júnior e Lopes (2013), e enviado aos respondentes via *Google Forms*.

3ª etapa: aplicação de um questionário aos liderados da instituição (subordinados diretos dos líderes identificados na 1ª etapa), buscando a partir da experiência e visão destes identificar quais competências são consideradas mais relevantes para os líderes, e entender de que maneira essas competências contribuem ou não para o seu desenvolvimento profissional. O questionário (Apêndice II), similar ao aplicado aos líderes, também foi enviado aos respondentes via *Google Forms*.

Para a análise de dados, a verificação das informações coletadas foi feita através da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) consiste em técnicas de análise visando a obtenção, através de procedimentos de descrição do conteúdo, de indicadores, quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relacionados às variáveis inferidas.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Apresentação do caso: IFRS Campus Rolante e sua estrutura organizacional**

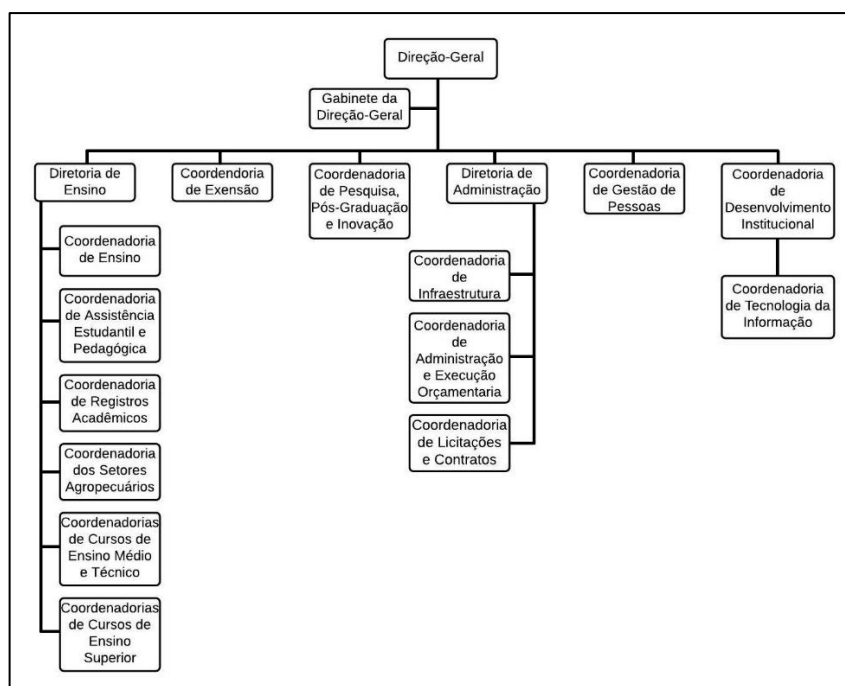
O IFRS Campus Rolante, segundo o site oficial da instituição (IFRS, 2019), é um dos 17 campi que integram o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, e teve seus primeiros cursos ofertados em 2016. No início de suas atividades, esses cursos foram ministrados em locais cedidos e alugados. Suas

atividades em sede própria foram iniciadas no ano de 2017, e atualmente o campus oferece cursos nas áreas de Gestão e Negócios, Tecnologia da Informação e Recursos Naturais (IFRS, 2019). Esses cursos são de nível técnico, e estão disponíveis nas modalidades integrado ao ensino médio, nas áreas de administração, agropecuária e informática, e concomitantes e subsequentes ao ensino médio, nas áreas de administração, agropecuária e qualidade. Além destes, há também disponível um curso de ensino superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, e o PROEJA (Educação de Jovens e Adultos) com formação técnica em comércio.

Atualmente, o IFRS Campus Rolante conta com 70 servidores e possui 445 alunos regulares. Vale a pena destacar, ainda, que o IFRS Campus Rolante é a primeira e única instituição pública federal de ensino profissional com atuação no Vale do Paranhana (IFRS, 2019).

A estrutura organizacional do IFRS Campus Rolante é composta por diferentes cargos, funções e níveis hierárquicos, o que demonstra a estrutura complexa da instituição. Para compreensão dessa estrutura organizacional, foi utilizado como base o Regimento Complementar do campus, para que se pudesse reconhecer as posições de lideranças estabelecidas formalmente nos principais órgãos executivos, conforme detalhado na Figura 2.

**Figura 2** – Equipe diretiva do IFRS Campus Rolante



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Regimento Complementar do Campus Rolante (2020)



Conforme o organograma, a Direção-Geral é o principal cargo de liderança do campus. O ocupante dessa função é eleito pela comunidade acadêmica, para um mandato de quatro anos (IFRS, 2017). Os demais cargos e funções de direção e coordenação, subordinados à Direção-geral são ocupados por servidores do campus, nomeados pela Direção-geral, e compõem a equipe diretiva da instituição:

- Gabinete da Direção-geral: tem por finalidade prestar assistência técnica administrativa à Direção-geral.
- Diretoria de Ensino: tem por finalidade gerir as políticas, processos, projetos e ações de ensino do campus.
- Coordenadoria de Ensino: tem como finalidade coordenar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades de ensino.
- Coordenadoria de Assistência Estudantil e Pedagógica: tem a função de planejar, executar e acompanhar a Política de Assistência Estudantil do IFRS.
- Coordenadoria de Registros Acadêmicos: tem como função planejar e organizar todas as atividades relativas aos processos acadêmicos.
- Coordenadorias de Cursos de Ensino Superior, Médio e Técnico: tem a finalidade de promover o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem dos cursos.
- Coordenadoria dos Setores Agropecuários: é responsável por colaborar com as demandas do ensino, pesquisa, extensão e gestão existentes.
- Diretoria de Administração: gerencia as funções administrativas do campus, sendo elas orçamentária, contábil, patrimonial ou financeira.
- Coordenadoria de Administração e Execução Orçamentária: tem por finalidade executar, acompanhar e controlar a programação orçamentária e financeira do campus.
- Coordenadoria de Licitações e Contratos: possui o objetivo de colaborar com o planejamento e racionalização de recursos, gerenciando atividades relacionadas ao processo de compras e serviços para o campus.
- Coordenadoria de Infraestrutura: é responsável por supervisionar as atividades de manutenção e conservação da instituição.
- Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional: tem por objetivo

coordenar as políticas, ações e regulamentos do campus relacionados ao desenvolvimento institucional.

- Coordenadoria de Tecnologia da Informação: tem por finalidade promover o ambiente com recursos tecnológicos, executando a instalação dos equipamentos de informática e telecomunicações, prestando suporte técnico à comunidade acadêmica etc.
- Coordenadoria de Extensão: é responsável por gerir as políticas, ações, diretrizes, normas e regulamentos do campus relacionados à extensão.
- Coordenadoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação: tem como objetivo desenvolver e coordenar políticas, ações e regulamentos, assim como planos e projetos nas áreas de pesquisa, pós-graduação, desenvolvimento e inovação tecnológica, buscando a integração dessas com o desenvolvimento do ensino e da extensão
- Coordenadoria de Gestão de Pessoas: exerce atividades relacionadas à coordenação de ações de aperfeiçoamento de pessoal, admissão, desligamento, pagamento, lotação e cadastro de servidores do Campus.

#### 4.2 Principais competências dos líderes da instituição sob a perspectiva dos líderes e liderados

Para a construção da pesquisa, foram considerados líderes os servidores que ocupam cargos de direção e coordenação de primeira linha, com subordinados diretos, sendo eles: Direção Geral, Direção de Ensino, Diretoria de Administração, e Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional. As Coordenadorias de Gestão de Pessoas, de Extensão, e de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação não foram consideradas como cargos de liderança, pois, conforme o Regimento Complementar do campus e organograma (Figura 2), não possuem setores subordinados.

Em relação aos liderados, foram considerados aqueles que se encontram em posições hierárquicas de segunda linha e que exercem função de assessoria e/ou coordenação, sendo estes: Gabinete da Direção Geral, Coordenadoria de Ensino, Coordenadoria de Assistência Estudantil e Pedagógica, Coordenadoria de Registros Acadêmicos, Coordenadoria de Extensão, Coordenadoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, Coordenadoria de Infraestrutura, Coordenadoria de Administração e Execução Orçamentária, Coordenadoria de Licitações e Contratos,

Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Coordenadoria de Gestão de Pessoas. Como não há servidor ocupando a função de Coordenadoria do Setor Agropecuário, este não pode ser considerado junto à pesquisa.

No questionário aplicado aos líderes, houve quatro respondentes, ou seja, todos os líderes da instituição responderam a pesquisa. Já o questionário dirigido aos liderados foi enviado para onze servidores, mas obteve-se oito respostas. Como os questionários são anônimos, não é possível identificar quais liderados não responderam à pesquisa.

Inicialmente, todos os servidores (líderes e liderados) foram questionados sobre quais são as principais competências para os líderes do IFRS Campus Rolante. Para isso, foram apresentadas três listas aos respondentes, cada uma composta por nove conhecimentos, habilidades e atitudes, e foi solicitado para que eles enumerassem, de 1 a 9, em ordem de relevância, as competências consideradas mais relevantes.

Para facilitar a interpretação dos resultados, são apresentados os principais conhecimentos, em ordem de relevância, do ponto de vista de cada líder, bem como um ranking obtido pela média das respostas, conforme o Quadro 4.

**Quadro 4 – Conhecimentos mais relevantes na visão dos líderes**

<b>Respondente</b>	<b>Ordem de Relevância</b>
Líder 1	1º) Processos internos do IFRS; 2º) Pedagogia 3º) Planejamento estratégico 4º) Economia e Política 5º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 6º) Direito Administrativo e outras legislações da área 7º) Educação 8º) Gestão de Pessoas 9º) Cidadania e Democracia
Líder 2	1º) Direito Administrativo e outras legislações da área 2º) Planejamento estratégico 3º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 4º) Pedagogia 5º) Economia e Política 6º) Educação 7º) Gestão de Pessoas 8º) Processos internos do IFRS 9º) Cidadania e Democracia
Líder 3	1º) Processos internos do IFRS 2º) Cidadania e Democracia 3º) Educação 4º) Economia e Política 5º) Gestão de Pessoas 6º) Planejamento estratégico

	7º) Pedagogia 8º) Direito Administrativo e outras legislações da área 9º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação
Líder 4	1º) Planejamento estratégico 2º) Educação 3º) Gestão de Pessoas 4º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 5º) Direito Administrativo e outras legislações da área 6º) Processos internos do IFRS 7º) Pedagogia 8º) Cidadania e Democracia 9º) Economia e Política
Ranking Médio	1º) Planejamento Estratégico 2º) Processos Internos do IFRS 3º) Educação 4º) Pedagogia 5º) Direito Administrativo e outras legislações da área 6º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 7º) Economia e Política 8º) Gestão de Pessoas 9º) Cidadania e Democracia

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme Quadro 4, é possível verificar que as percepções dos líderes são bastante distintas, porém observa-se que a maioria dos líderes considera o conhecimento sobre planejamento estratégico como um dos mais relevantes, pois se encontra entre as três primeiras posições para três dos quatro respondentes, e ocupa a primeira posição no ranking médio.

Em seguida, os conhecimentos sobre os processos internos do IFRS, educação e pedagogia foram listados como sendo de maior relevância para os respondentes, conforme o ranking médio. Já os conhecimentos sobre gestão de pessoas e cidadania e democracia, para a maioria, são considerados menos relevantes, pois conforme o Quadro 4, a maioria dos respondentes listou estes nas últimas posições de relevância.

A mesma pergunta foi feita aos liderados, e as respostas constam no Quadro 5.

#### **Quadro 5 – Conhecimentos mais relevantes na visão dos liderados**

<b>Respondente</b>	<b>Ordem de Relevância</b>
Liderado 1	1º) Economia e Política 2º) Direito Administrativo e outras legislações da área 3º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 4º) Gestão de Pessoas 5º) Cidadania e Democracia 6º) Planejamento Estratégico 7º) Processos internos do IFRS 8º) Pedagogia 9º) Educação
Liderado 2	1º) Planejamento Estratégico 2º) Gestão de Pessoas 3º) Educação 4º) Cidadania e Democracia 5º) Direito Administrativo e outras legislações

	da área 6º) Pedagogia 7º) Processos internos do IFRS 8º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 9º) Economia e Política
Liderado 3	1º) Planejamento Estratégico 2º) Cidadania e Democracia 3º) Gestão de Pessoas 4º) Processos internos do IFRS 5º) Direito Administrativo e outras legislações da área 6º) Educação 7º) Economia e Política 8º) Pedagogia 9º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação
Liderado 4	1º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 2º) Educação 3º) Direito Administrativo e outras legislações da área 4º) Economia e Política 5º) Gestão de Pessoas 6º) Pedagogia 7º) Planejamento Estratégico 8º) Processos internos do IFRS 9º) Cidadania e Democracia
Liderado 5	1º) Educação 2º) Pedagogia 3º) Cidadania e Democracia 4º) Direito Administrativo e outras legislações da área 5º) Economia e Política 6º) Gestão de Pessoas 7º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 8º) Planejamento Estratégico 9º) Processos internos do IFRS
Liderado 6	1º) Processos internos do IFRS 2º) Gestão de Pessoas 3º) Planejamento Estratégico 4º) Educação 5º) Direito Administrativo e outras legislações da área 6º) Pedagogia 7º) Cidadania e Democracia 8º) Economia e Política 9º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação
Liderado 7	1º) Gestão de Pessoas 2º) Processos internos do IFRS 3º) Educação 4º) Direito Administrativo e outras legislações da área 5º) Planejamento Estratégico 6º) Cidadania e Democracia 7º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 8º) Pedagogia 9º) Economia e Política
Liderado 8	1º) Planejamento Estratégico 2º) Pedagogia 3º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 4º) Gestão de Pessoas 5º) Economia e Política 6º) Educação 7º) Direito Administrativo e outras legislações da área 8º) Cidadania e Democracia 9º) Processos internos do IFRS
Ranking Médio	1º) Gestão de Pessoas 2º) Planejamento Estratégico 3º) Educação 4º) Direito Administrativo e outras legislações 5º) Pedagogia 6º) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação 7º) Cidadania 8º) Processos internos do IFRS 9º) Economia

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme o Quadro 5, as percepções dos liderados em relação aos conhecimentos mais relevantes também são distintas, mas é possível verificar que, conforme o ranking médio, os liderados consideram Gestão de Pessoas como o conhecimento de maior relevância para os líderes, seguido dos conhecimentos que envolvem planejamento estratégico e educação.

O ranking médio também demonstra que os conhecimentos que envolvem economia são considerados menos relevantes para os líderes. Os conhecimentos de Processos internos do IFRS, informática/tecnologia da informação e comunicação e cidadania apresentaram mesma média, porém o critério para desempate se deu pela

quantidade de respostas assinaladas nas três primeiras posições.

Ao comparar a percepção dos líderes e liderados, percebe-se que ambos consideram que um dos conhecimentos mais importantes para a liderança é o planejamento estratégico, que segundo Oliveira e Sapiro (2003) está relacionado com os objetivos estratégicos que direcionam e viabilizam uma empresa. Desta maneira fica evidenciado o papel dos líderes de reunir esforços através das pessoas para obter resultados frente aos objetivos (CURY, 2015). Também foi verificado que enquanto os liderados consideram gestão de pessoas como um dos conhecimentos de maior relevância, os líderes consideram este como menos importante.

Da mesma forma, foi questionado aos líderes e liderados quais habilidades são consideradas mais importantes para os líderes da instituição. As principais habilidades na percepção dos líderes encontram-se detalhadas no Quadro 6.

**Quadro 6** – Habilidades mais relevantes na visão dos líderes

<b>Respondente</b>	<b>Ordem de Relevância</b>
Líder 1	1º) Delegar tarefas 2º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 3º) Gerir o tempo e as prioridades 4º) Ter visão global 5º) Saber se expressar e se comunicar 6º) Gerir conflitos 7º) Resolver problemas 8º) Assumir riscos 9º) Trabalhar e desenvolver a equipe
Líder 2	1º) Gerir o tempo e as prioridades 2º) Saber se expressar e se comunicar 3º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 4º) Ter visão global 5º) Resolver problemas 6º) Gerir conflitos 7º) Delegar tarefas 8º) Trabalhar e desenvolver a equipe 9º) Assumir riscos
Líder 3	1º) Resolver problemas 2º) Gerir conflitos 3º) Delegar tarefas 4º) Assumir riscos 5º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 6º) Saber se expressar e se comunicar 7º) Trabalhar e desenvolver a equipe 8º) Gerir o tempo e as prioridades 9º) Ter visão global
Líder 4	1º) Resolver problemas 2º) Gerir o tempo e as prioridades 3º) Assumir riscos 4º) Delegar tarefas 5º) Gerir conflitos 6º) Ter visão global



	7º) Saber se expressar e se comunicar 8º) Trabalhar e desenvolver a equipe 9º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos
Ranking Médio	1º) Resolver problemas 2º) Gerir o tempo e as prioridades 3º) Delegar tarefas 4º) Influenciar e persuadir os demais 5º) Gerir conflitos 6º) Saber se expressar e se comunicar 7º) Ter visão global 8º) Assumir riscos 9º) Trabalhar e desenvolver a equipe

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme o quadro acima, constatou-se que a habilidade de resolver problemas é vista como a mais relevante entre os respondentes, já que dois líderes elencaram essa habilidade na primeira posição. As habilidades de gerir o tempo e as prioridades e delegar tarefas também demonstraram destaque, conforme ranking médio.

Ainda, conforme as percepções do líderes, a habilidade de trabalhar e desenvolver a equipe é considerada a menos relevante entre as demais apresentadas, tendo ficado nas três últimas posições de relevância para todos os respondentes.

O Quadro 7 apresenta a visão dos liderados quanto as principais habilidades dos líderes.

#### **Quadro 7 – Habilidades mais relevantes na visão dos liderados relevância**

<b>Respondente</b>	<b>Ordem de Relevância</b>
Liderado 1	1º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 2º) Assumir riscos 3º) Delegar tarefas 4º) Resolver problemas 5º) Saber se expressar e se comunicar 6º) Ter visão global 7º) Gerir conflitos 8º) Gerir o tempo e as prioridades 9º) Trabalhar e desenvolver a equipe
Liderado 2	1º) Trabalhar e desenvolver a equipe 2º) Ter visão global 3º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 4º) Gerir o tempo e as prioridades 5º) Assumir riscos 6º) Delegar tarefas 7º) Resolver problemas 8º) Saber se expressar e se comunicar 9º) Gerir conflitos
Liderado 3	1º) Trabalhar e desenvolver a equipe 2º) Ter visão global 3º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 4º) Assumir riscos 5º) Delegar tarefas 6º) Gerir o tempo e as prioridades 7º) Resolver problemas 8º) Gerir conflitos 9º) Saber se expressar e se comunicar
Liderado 4	1º) Trabalhar e desenvolver a equipe 2º) Delegar tarefas 3º) Assumir riscos 4º) Gerir o tempo e as prioridades 5º) Gerir conflitos 6º) Ter visão global 7º) Saber se expressar e se comunicar 8º) Resolver problemas 9º) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos
Liderado 5	1º) Gerir conflitos 2º) Saber se expressar e se comunicar 3º)

	Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 4°) Assumir riscos 5°) Gerir o tempo e as prioridades 6°) Delegar tarefas 7°) Resolver problemas 8°) Ter visão global 9°) Trabalhar e desenvolver a equipe
Liderado 6	1°) Trabalhar e desenvolver a equipe 2°) Saber se expressar e se comunicar 3°) Gerir o tempo e as prioridades 4°) Assumir riscos 5°) Delegar tarefas 6°) Resolver problemas 7°) Gerir conflitos 8°) Ter visão global 9°) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos
Liderado 7	1°) Ter visão global 2°) Trabalhar e desenvolver a equipe 3°) Gerir o tempo e as prioridades 4°) Saber se expressar e se comunicar 5°) Gerir conflitos 6°) Delegar tarefas 7°) Resolver problemas 8°) Assumir riscos 9°) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos
Liderado 8	1°) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 2°) Assumir riscos 3°) Ter visão global 4°) Resolver problemas 5°) Gerir conflitos 6°) Gerir o tempo e as prioridades 7°) Delegar tarefas 8°) Saber se expressar e se comunicar 9°) Trabalhar e desenvolver a equipe
Ranking Médio	1°) Assumir riscos 2°) Trabalhar e desenvolver a equipe 3°) Ter visão global 4°) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos 5°) Gerir o tempo e as prioridades 6°) Delegar tarefas 7°) Saber se expressar e se comunicar 8°) Gerir conflitos 9°) Resolver problemas

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A habilidade de assumir riscos, conforme Quadro 7, é vista pelos liderados como a habilidade mais importante para um líder, aparecendo em primeiro lugar no ranking médio. Segundo o ranking médio, a habilidade de assumir riscos é considerada a mais relevante, porém a habilidade de trabalhar e desenvolver a equipe apareceu em primeiro lugar para quatro dos oito respondentes e em segundo lugar para um respondente, enquanto assumir riscos aparece duas vezes na segunda posição, uma vez na terceira e quatro vezes na quarta posição.

Ainda na visão dos liderados, embora as percepções sejam distintas, as habilidades menos relevantes são as que envolvem resolver problemas, uma vez que apareceu para 5 respondentes nas posições 7 e 8.

Verificou-se que em relação as habilidades, as percepções dos líderes e liderados são diferentes, pois enquanto os líderes consideram a habilidade de resolver problemas como a mais relevante, os liderados veem esta como de menor importância. Já em relação a trabalhar e desenvolver a equipe, os liderados elencam esta como uma das mais relevantes, enquanto os líderes entendem como menos relevante. Conforme Chiavenato (2003), nos níveis mais elevados das organizações,

a necessidade de habilidades conceituais aumenta, porém foi possível identificar que os líderes consideram uma habilidade técnica como de maior relevância.

Em seguida, os líderes e liderados foram questionados sobre quais atitudes são consideradas mais importantes nos líderes. O Quadro 8 apresenta a percepção dos líderes quanto as atitudes.

**Quadro 8 – Atitudes mais relevantes na visão dos líderes**

<b>Respondente</b>	<b>Ordem de Relevância</b>
Líder 1	1º) Resiliência 2º) Empatia 3º) Equilíbrio Emocional 4º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 5º) Disciplina 6º) Tomada de Decisão 7º) Pró atividade/Determinação 8º) Transparência/Ética 9º) Comprometimento/Responsabilidade
Líder 2	1º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 2º) Equilíbrio Emocional 3º) Pró atividade/Determinação 4º) Comprometimento/Responsabilidade 5º) Disciplina 6º) Empatia 7º) Tomada de Decisão 8º) Resiliência 9º) Transparência/Ética
Líder 3	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Transparência/Ética 3º) Empatia 4º) Tomada de Decisão 5º) Resiliência 6º) Pró atividade/Determinação 7º) Equilíbrio Emocional 8º) Disciplina 9º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora
Líder 4	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Transparência/Ética 3º) Disciplina 4º) Tomada de Decisão 5º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 6º) Resiliência 7º) Pró atividade/Determinação 8º) Equilíbrio Emocional 9º) Empatia
Ranking médio	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Criatividade/Inovação 3º) Empatia 4º) Equilíbrio Emocional 5º) Resiliência 6º) Transparência/Ética 7º) Disciplina 8º) Tomada de Decisão 9º) Pró-atividade/Determinação

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 8 mostra que as percepções dos líderes ficaram bem divididas em relação ao grau de relevância das atitudes listadas. Porém é possível verificar que o comprometimento/responsabilidade destacou-se como atitude mais importante para metade dos respondentes, e, sendo assim, no ranking ocupa a primeira posição. Além disso, é possível afirmar que, de acordo com o ranking médio, a atitude considerada menos importante entre os líderes é a pró atividade/determinação.

O Quadro 9 apresenta o ponto de vista dos liderados em relação às atitudes mais importantes para os líderes da instituição.

**Quadro 9 – Atitudes mais relevantes na visão dos liderados**

<b>Respondente</b>	<b>Ordem de Relevância</b>
Liderado 1	1º) Disciplina 2º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 3º) Resiliência 4º) Equilíbrio Emocional – 5º) Empatia 6º) Pró atividade/Determinação 7º) Tomada de Decisão 8º) Transparência/Ética 9º) Comprometimento/Responsabilidade
Liderado 2	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Transparência/Ética 3º) Pró atividade/Determinação 4º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 5º) Empatia 6º) Disciplina 7º) Equilíbrio Emocional 8º) Resiliência 9º) Tomada de Decisão
Liderado 3	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Tomada de Decisão 3º) Equilíbrio Emocional 4) Transparência/Ética – 5º) Resiliência 6º) Empatia 7º) Disciplina 8º) Pró atividade/Determinação 9º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora
Liderado 4	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Transparência/Ética 3º) Resiliência 4º) Pró atividade/Determinação 5º) Equilíbrio Emocional 6º) Empatia 7º) Disciplina 8º) Tomada de Decisão 9º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora
Liderado 5	1º) Equilíbrio Emocional 2º) Empatia 3º) Transparência/Ética 4º) Comprometimento/Responsabilidade 5º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 6º) Disciplina 7º) Pró atividade/Determinação 8º) Resiliência 9º) Tomada de Decisão
Liderado 6	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Transparência/Ética 3º) Tomada de Decisão 4º) Resiliência 5) Pró atividade/Determinação 6º) Equilíbrio Emocional 7º) Disciplina 8º) Empatia 9º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora
Liderado 7	1º) Comprometimento/Responsabilidade 2º) Transparência/Ética 3º) Pró atividade/Determinação 4º) Tomada de Decisão 5º) Empatia 6º) Disciplina 7º) Equilíbrio Emocional 8º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 9º) Resiliência
Liderado 8	1º) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 2º) Disciplina 3º) Empatia 4º) Transparência/Ética 5º) Resiliência 6º) Tomada de Decisão 7º) Pró atividade/Determinação 8º) Equilíbrio Emocional 9º) Comprometimento/Responsabilidade
Ranking Médio	1º) Comprometimento e Responsabilidade 2º) Transparência/ Ética 3º) Empatia 4º) Equilíbrio Emocional 5º) Disciplina 6º) Pró atividade/Determinação 7º) Resiliência

	8°) Criatividade/Inovação/Atitude Empreendedora 9°) Tomada de decisão
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Analisou-se que, conforme mostra o Quadro 9, os liderados veem que a atitude mais importante para os líderes é a de comprometimento/responsabilidade, apresentando-se em mais da metade dos respondentes como a atitude mais relevante, seguida de transparência/ética. Conforme o ranking médio, também é possível verificar que as atitudes que envolvem criatividade/inação/atitude empreendedora e tomada de decisão demonstram serem as de menor relevância, apresentando-se nas últimas posições para metade dos respondentes.

Tanto na percepção dos líderes quanto dos liderados, as atitudes que envolvem comprometimento/responsabilidade destacaram-se como de maior importância no papel exercido pela liderança. Essa atitude inspira a confiança dos liderados.

Ainda sobre as competências gerenciais, tanto os líderes quanto os liderados foram questionados sobre qual tipo de habilidade, considerando as técnicas, humanas e conceituais, eles julgam a mais importante nas posições de liderança da instituição. Os resultados estão detalhados da Tabela 1.

**Tabela 1 – Habilidades gerenciais mais importantes**

<b>Habilidades</b>	<b>Percepção dos Líderes (%)</b>	<b>Percepção dos Liderados (%)</b>
Conceituais	75%	12,5%
Humanas	25%	87,5%
Técnica	0%	0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os dados da Tabela 1, é possível perceber que existe uma divergência na percepção das habilidades consideradas mais importantes para os cargos de liderança: enquanto os líderes consideram as habilidades gerenciais conceituais mais importantes, os liderados consideram que as habilidades gerenciais humanas possuem maior relevância para os líderes. Conforme menciona Chiavenato (2003), quando se está nos níveis mais elevados de uma organização, a necessidade de habilidades conceituais aumenta, e isto pode explicar a percepção desta habilidade como a mais importante para os cargos de liderança na visão dos líderes. Em relação

à visão dos liderados, a escolha das habilidades humanas pode estar relacionada com o fato de estes serem influenciados e direcionados pelos líderes, onde o fator de relacionamento líder-liderado pode influenciar para esta escolha.

Foi possível identificar uma contradição dos líderes em relação às suas percepções, pois enquanto consideram as habilidades conceituais mais relevantes, os mesmos apresentaram uma habilidade técnica como a mais importante: resolver problemas. Já a percepção dos liderados se confirma, pois elencaram uma habilidade humana como a mais relevante.

Conforme a Tabela 1, as habilidades técnicas não foram consideradas relevantes para as posições de liderança para nenhum dos respondentes. Essa percepção condiz com a literatura, já que conforme Chiavenato (2003), para as posições mais elevadas das organizações, a necessidade de habilidades técnicas diminui.

Por fim, foi dada a oportunidade de líderes e liderados indicarem outras competências que julgam importantes, mas que não haviam sido relacionadas no questionário. Pelos líderes foram mencionadas a importância de saber ouvir e também de possuir perseverança, conforme relato do líder 1, ao trazer que:

*“(...) uma competência importante é saber ouvir as opiniões diversas dos colegas e realizar composições quando necessário”.*

Já os liderados trouxeram a importância de os líderes possuírem paciência, disponibilidade, adaptabilidade, permitirem a autonomia dos servidores e realizarem feedbacks. O liderado 6 exemplifica ao relatar que é importante:

*“capacidade de adaptação com relação ao momento de pandemia que estamos vivenciando”*

Já o liderado 3, quando fala em realização de feedbacks para funcionários, menciona que:

*“(...) é interessante que os líderes aproveitem as oportunidades de lançar retorno aos mesmos”*

A partir desses relatos, é possível verificar que além das competências listadas nos questionários, existem outras que são consideradas relevantes na percepção dos líderes e liderados.



#### 4.3 Como as competências dos líderes influenciam o desenvolvimento dos servidores

Por último, buscou-se identificar de que modo a atuação dos líderes impacta no desenvolvimento dos servidores, tanto na visão dos líderes, quanto dos liderados. Sobre isso, o líder 1 contribuiu trazendo que o modo de atuação dos líderes serve de inspiração aos demais servidores, ao dizer que:

*“A atuação dos líderes serve muitas vezes como modelo para a atuação dos demais, em função de sua forma de agir e também pelo caráter e personalidade”.*

O líder 2 ainda complementa que a atuação da liderança ajuda na construção de uma instituição mais democrática, além de gerar a vontade de contribuir por parte dos demais servidores:

*“A gestão do campus Rolante vem se propondo a manter um espaço democrático e participativo e isto gera nos demais servidores a vontade de contribuir, ao menos este é o nosso objetivo”.*

Já o líder 4 também comenta sobre uma gestão mais participativa, que acaba ampliando o conhecimento dos servidores:

*“O chamamento à gestão colaborativa traz visões sobre a administração, e expande o conhecimento geral, onde havendo o interesse o servidor pode se aprofundar em demais assuntos e métricas trabalhadas pela Instituição”.*

Desta forma, é possível verificar que os líderes consideram que o modo de gerir influencia diretamente na participação dos servidores, fazendo com que os mesmos estejam engajados em sua atuação.

Em relação a percepção dos demais servidores, o liderado 3 traz que:

*“a relação entre líderes e colaboradores impacta diretamente sobre a capacidade criativa da empresa e satisfação de ocupação do cargo”.*

O liderado 6 contribui, de forma que vai de encontro ao trazido pelo líder 4, relatando que:

*“Trabalhar como líder é saber trabalhar em equipe e saber delegar com justiça, identificando e valorizando as competências que cada servidor possui e motivá-los a querer buscar sempre conhecimento e aprimoramento para melhor cumprir suas tarefas”.*

Já o liderado 8 traz que a atuação capacitada dos líderes proporciona um melhor ambiente de trabalho, conforme relato abaixo:

*“Com uma melhor e mais capacitada atuação dos líderes, em relação à*

*diversas competências, o impacto se dará de forma positiva, pois poderemos ter um ambiente de trabalho mais eficaz, correto e atento às demandas institucionais e de pessoal”.*

A partir dos relatos dos liderados é possível identificar que os mesmos consideram que a atuação dos líderes estimula a criatividade e a busca por conhecimento.

De forma geral, a partir das análises realizadas, observa-se que as competências apresentadas pelos líderes influenciam de forma positiva o desenvolvimento dos servidores, proporcionando conhecimento, aprimoramento nas atividades e um melhor ambiente de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Frente as inúmeras transformações que as organizações em geral vêm sofrendo e também a complexidade existente nos seus processos de gestão, ganha-se destaque a atuação dos líderes. Estes possuem papel de protagonistas no que se refere a influência e condução da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais. Visto isso, esta pesquisa buscou identificar as competências mais importantes para os líderes de uma instituição de ensino do setor público, mais especificamente para os líderes do IFRS Campus Rolante, e analisar como elas influenciam o desenvolvimento dos servidores.

A análise para responder o problema proposto se deu através de análise de conteúdo sobre questionários aplicados aos líderes e liderados da instituição. Os resultados mostraram que na visão dos líderes, as principais competências para os líderes, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes, são os conhecimentos que envolvem planejamento estratégico, processos internos do IFRS e educação; as habilidades de resolver problemas, gerir o tempo e as prioridades e delegar tarefas; e as atitudes de comprometimento/responsabilidade, criatividade/inovação/atitude empreendedora e empatia. Enquanto para os liderados, os conhecimentos mais importantes são gestão de pessoas, planejamento estratégico e educação; as habilidades que envolvem assumir riscos, trabalhar e desenvolver a equipe e ter visão global; e as atitudes relacionadas ao comprometimento/responsabilidade, transparência/ética e empatia.

Também foi possível verificar que os líderes consideram que as habilidades

gerencias conceituais são as mais importantes para os cargos de liderança, enquanto os liderados consideram que para esta função as habilidades mais importantes são as humanas.

Em relação a forma como as competências apresentadas pelos líderes influenciam no desenvolvimento dos servidores, foi possível observar que, de forma geral, a atuação dos líderes e suas competências apresentam influência positiva no desenvolvimento dos servidores, proporcionando conhecimento, aprimoramento nas atividades e um melhor ambiente de trabalho.

Devido a limitação da pesquisa na utilização da média como método de análise do conteúdo dos questionários, sugere-se que para próximas pesquisas seja utilizado como método a média ponderada. Também como sugestão para próximos estudos, com o intuito de complementar e enriquecer a pesquisa, sugere-se buscar aprofundamento sobre a maneira como as competências dos líderes públicos impactam no desenvolvimento dos liderados, buscando identificar, além dos pontos positivos, os negativos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Andréa de Faria Barros. Os Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: uma análise de sua institucionalidade. Brasília: Universidade de Brasília, 2014;

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edições 70, 1977.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

BERNI, Rita de Cassia Durgante. Liderança na Gestão Pública. 2015. RH Portal. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica>> Acesso em 16 Mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituições da Rede Federal. 2021. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>> Acesso em 13 Mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Rede Federal atendeu a mais de 1 milhão de estudantes em 2019. 2020. Disponível em <<https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/rede-federal-atendeu-a-mais-de-1-milhao-de-estudantes-em-2019>> Acesso em 13 Mar. 2021.

BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi; JÚNIOR, Valdir Machado Valadão; LOPES, José Eduardo Ferreira. Competências do Gestor Público. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro - RJ, Setembro 2013.

CHIAVENATTO, Idalberto; Introdução a Teoria Geral da Administração. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (BRASIL). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Brasília: Enap, 2020.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. CADERNOS EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011 p. 660-667

FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da rede federal de educação. Rio Grande do Norte: Instituto Federal do Rio Grande do Norte, 2009.

FERREIRA, Patricia Itala. Gestão por competências. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. ISBN 978-85-216-2924-5.

FIORIN, Liara Reis. As Características e Habilidades dos Líderes de uma Cooperativa de Crédito. Ijuí: Unijuí, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Edição especial. São Paulo: RAC, 2001.

GODINHO, Regiane de Fátima. Influência do líder na motivação dos funcionários e no alcance de metas organizacionais. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995.

GRESSLER, Lori Alice. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007. 328 p.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Cursos. 2019. Disponível em <<https://ifrs.edu.br/rolante/cursos>> Acesso em 05 Abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. 2017. Acesso em <[https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo\\_Res\\_027\\_2017\\_Estatuto.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Res_027_2017_Estatuto.pdf)> Acesso em 07 Abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Histórico. 2019. Disponível em <<https://ifrs.edu.br/rolante/institucional/historico>> Acesso em 05 Abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Regimento Complementar do Campus Rolante. 2020. Disponível em <[https://ifrs.edu.br/rolante/wp-content/uploads/sites/14/2020/10/Regimento-Complementar-do-IFRS-Campus-Rolante\\_versao-4-1.pdf](https://ifrs.edu.br/rolante/wp-content/uploads/sites/14/2020/10/Regimento-Complementar-do-IFRS-Campus-Rolante_versao-4-1.pdf)> Acesso em 25 Mar. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva de Maria. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. Tradução de Omar Alves de Souza.

MELO, Felipe Guilherme de Oliveira; SILVA, Glessia. Qualidades de Liderança Para a Inovação em Organizações do Setor Público. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 2019.

NEWSTROM, John W. Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho. São Paulo, SP: McGraw, 2008. xxii. 508p. ISBN 9788577260287.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Revista de Administração

Pública. Rio de Janeiro, nov/dez, 2010.

OLIVEIRA, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Fundamentos do comportamento organizacional. 12. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Tradução de Ana Julia Perroti Garcia e Cecília Maduro.

SCHIMITEL, Hortencia Armani. Liderança no setor público: análise em uma secretaria da justiça eleitoral capixaba. Centro Universitário Católico de Vitória. Vitória, 2016.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no Governo e no Setor Público: desafios e implicações para a liderança. Revista do Serviço Público, 2005.

VERAS, Isaac Fernandes Vieira. A Formação de Líderes para o Serviço Público: Eficiência e Ética no Serviço Público. Paraíba: Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **APÊNDICE I**

### **Questionário**

1. Qual a sua idade?
  
2. Qual o seu sexo?  
 Feminino  
 Masculino
  
3. Qual a sua formação acadêmica?
  
4. Há quanto tempo você atua na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica? E há quanto tempo você atua no IFRS Campus Rolante?
  
5. Enumere de 1 a 9, em ordem de relevância e a partir do seu ponto de vista, os conhecimentos existentes nos líderes do IFRS Campus Rolante:  
 Cidadania e Democracia  
 Direito Administrativo e outras legislações relacionadas à área  
 Economia e Política  
 Educação  
 Gestão de Pessoas  
 Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação  
 Pedagogia  
 Planejamento Estratégico  
 Processos internos do IFRS
  
6. Enumere de 1 a 9, em ordem de relevância e a partir do seu ponto de vista, as habilidades existentes nos líderes do IFRS Campus Rolante:  
 Assumir riscos  
 Delegar tarefas  
 Gerir conflitos  
 Gerir o tempo e as prioridades



- ( ) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos
- ( ) Resolver problemas
- ( ) Saber se expressar e se comunicar
- ( ) Ter visão global
- ( ) Trabalhar e desenvolver a equipe

7. Enumere de 1 a 9, em ordem de relevância e a partir do seu ponto de vista, as atitudes existentes nos líderes do IFRS Campus Rolante:

- ( ) Comprometimento/Responsabilidade
- ( ) Criatividade/Inovação/Atitude empreendedora
- ( ) Disciplina
- ( ) Empatia
- ( ) Equilíbrio Emocional
- ( ) Pró atividade/Determinação
- ( ) Resiliência
- ( ) Tomada de decisão
- ( ) Transparência/Ética

8. Dentre as opções abaixo, qual habilidade gerencial você considera mais importante nos líderes do IFRS Campus Rolante?

- ( ) Conceituais: referem-se a capacidade de trabalhar com ideias e conceitos (exemplos: pensar estrategicamente, analisar e interpretar cenários, identificar oportunidades, etc.)
- ( ) Humanas: referem-se a capacidade de relacionamento interpessoal e grupal (exemplos: saber comunicar, motivar, liderar, etc.)
- ( ) Técnicas: referem-se ao domínio de técnicas e ferramentas para a execução do trabalho (exemplo: saber executar).

9. Além das competências listadas nas questões anteriores, há alguma(s) outra(s) que você julga ser importante? Se sim, qual(is)?

10. De que modo a atuação dos líderes do IFRS Campus Rolante, em relação às competências apresentadas, impacta no desenvolvimento dos demais servidores? Se possível, cite algum exemplo.

## **APÊNDICE II**

### **Questionário**

1. Qual a sua idade?

2. Qual o seu sexo?

( ) Feminino

( ) Masculino

3. Qual a sua formação acadêmica?

4. Há quanto tempo você atua na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica? E há quanto tempo você atua no IFRS Campus Rolante?

5. Enumere de 1 a 9, em ordem de relevância, os conhecimentos que você considera mais importantes para os líderes do IFRS Campus Rolante:

( ) Cidadania e Democracia

( ) Direito Administrativo e outras legislações relacionadas à área

( ) Economia e Política

( ) Educação

( ) Gestão de Pessoas

( ) Informática/Tecnologia da Informação e Comunicação

( ) Pedagogia

( ) Planejamento Estratégico

( ) Processos internos do IFRS

6. Enumere de 1 a 9, em ordem de relevância, as habilidades que você considera mais importantes para os líderes do IFRS Campus Rolante:

( ) Assumir riscos

( ) Delegar tarefas

( ) Gerir conflitos

( ) Gerir o tempo e as prioridades



- ( ) Influenciar e persuadir os demais para o alcance dos objetivos
- ( ) Resolver problemas
- ( ) Saber se expressar e se comunicar
- ( ) Ter visão global
- ( ) Trabalhar e desenvolver a equipe

7. Enumere de 1 a 9, em ordem de relevância, as atitudes que você considera mais importantes para os líderes do IFRS Campus Rolante:

- ( ) Comprometimento/Responsabilidade
- ( ) Criatividade/Inovação/Atitude empreendedora
- ( ) Disciplina
- ( ) Empatia
- ( ) Equilíbrio Emocional
- ( ) Pró atividade/Determinação
- ( ) Resiliência
- ( ) Tomada de decisão
- ( ) Transparência/Ética

8. Dentre as opções abaixo, qual habilidade gerencial você considera mais importante nos líderes do IFRS Campus Rolante?

- ( ) Conceituais: referem-se a capacidade de trabalhar com ideias e conceitos (exemplos: pensar estrategicamente, analisar e interpretar cenários, identificar oportunidades, etc.)
- ( ) Humanas: referem-se a capacidade de relacionamento interpessoal e grupal (exemplos: saber comunicar, motivar, liderar, etc.)
- ( ) Técnicas: referem-se ao domínio de técnicas e ferramentas para a execução do trabalho (exemplo: saber executar).

9. Além das competências listadas nas questões anteriores, há alguma(s) outra(s) que você julga ser importante? Se sim, qual(is)?

10. De que modo a atuação dos líderes do IFRS Campus Rolante, em relação às competências apresentadas, impacta no seu desenvolvimento como servidor e na sua atuação enquanto coordenador(a)? Se possível, cite algum exemplo.