

A competência da liderança na prática da docência

Pedro Rachid da Costa

Mestrando em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté - UNITAU. Licenciatura Plena em História pela Universidade de Taubaté, Especialista em Gestão Educacional pelo Centro Universitário Claretiano de Batatais e em Ensino e Aprendizagem Geografia EF I e II pela Universidade Católica de Brasília.

Rita de Cássia Rigotti V. Monteiro

Professora e orientadora no programa de Pós Graduação em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté - UNITAU.

Resumo

Este trabalho propôs-se a realizar, a partir de uma revisão bibliográfica, uma busca de categorias sobre a competência da liderança correlacionadas com a função docência. Com isto, buscou-se demonstrar a importância desta função dentro da instituição de ensino, quais devem ser suas competências, seu papel em motivar e orientar o trabalho em sala de aula, de forma que a Instituição de Ensino atinja o processo de ensino e aprendizagem com sucesso. Buscou-se, por meio da pesquisa, entender a competência da liderança, as categorias de liderança e correlaciona-las com as tendências pedagógicas adotadas na busca de perfis dos líderes educacionais (docentes); a partir de algumas questões norteadoras: Qual o papel do líder educacional no sucesso de uma Instituição de Ensino? Quais as principais características do líder educacional? Há diferença entre o líder educacional e o líder organizacional? O estudo pode contribuir de forma a subsidiar futuras pesquisas sobre a gestão escolar e desenvolvimento de técnicas de gestão.

Palavras-chave: Formação docente. Liderança. Gestão escolar.

Abstract

This work is proposed to carry out from a literature review to find in literature category about the competence of leadership to be correlated with the teaching function, to demonstrate the importance within the educational institution, which should be their powers, their role in motivate and guide the work of the classroom, so that the institution teaches reaches the process of teaching and learning success. Aimed to understand the power of leadership, leadership categories developed in the literature and correlates them with the pedagogies trends to get the profiles of educational leaders (teachers); from some guiding questions: What is the role of the educational leader in the success of an educational institution? What are the main features of the educational leader? No difference between the educational leader and organizational leader? Thus to support future research on school management and development management techniques.

Keywords: Teacher training. Leadership. School management.

Introdução

É de senso comum que o tema da educação carrega uma importância que excede o seu alcance pedagógico e formador de cidadãos, constituindo objeto de estudo e intervenções para todas as áreas do conhecimento. Como fundamento e alicerce da sociedade, é um mote também para os arquitetos, que tratem de materializar os ambientes para o seu desenvolvimento. O espaço escolar é onde o aluno passa grande parte o seu tempo desde o início e ao longo de sua vida, onde ele vai formar quase que integralmente seu caráter e sua personalidade.

Assim com a aceleração do processo da globalização no século XXI, advindo dos avanços tecnológicos e das comunicações, como a facilitação do acesso a internet, acarretaram em mudança de comportamento dos homens, dentro de vários ambientes como, a estrutura dos negócios e a própria natureza do trabalho.

Sabe-se que o nível educacional de uma população é o resultado de décadas de investimento em educação – pelo fato que a educação requer políticas longo prazo-, da ao contrário do estoque de capital físico (máquinas, equipamentos e infra-estrutura) que com um empréstimo pode atualizar e superar o déficit. Países como o Brasil, que tem dado pouca atenção à educação em busca de uma qualidade verdadeira, mesmo com os investimentos em educação serem elevados; sendo que representam por volta de 10% do PIB. (CASTRO, 2007; CARNOY, 2004; IOSCHPE, 2004, 2012).

Portanto os investimentos em educação facilmente são percebidos que causam crescimento no capital educacional, que influenciam diversos aspectos do desenvolvimento socioeconômico do país; a dificuldade consiste na medição precisa desses valores (VAIZEY (1986); SHEEHAN (1975); BLAUG (1975)). Sabe-se que existe um senso comum de um sistemático sub-investimento em educação no Brasil, poucas têm sido as tentativas de se avaliarem os impactos e da sua melhoria da educação no país. (IOSCHPE, 2004, 2012).

Segundo Takahashi e Sarsur (2011) constata-se uma limitação bibliográfica de estudos sobre estratégia e gestão de organizações educacionais; onde essas organizações são complexas distintas e complexas ao se comparar a outros setores, logo precisam ser analisadas no quesito gestão de forma interdisciplinar – normalmente tem como prioridade os aspectos pedagógicos – além dos quesitos como: gestão administrativa e estratégica, a liderança de pessoas. O ambiente organizacional em que se dá o processo

de ensino-aprendizagem, mediado pelos docentes, pode favorecer ou dificultar essas atividades, sendo importante o papel dos gestores na identificação o docente com características de liderança. Para o sucesso deste ambiente é necessário uma liderança administrativa pedagógica que valorize e reconheça a meritocracia do desempenho.

Assim pensar a gestão de Instituições de Ensino privadas é um campo de estudos na área de administração no Brasil. Acredita-se que as instituições de ensino, estão dentro de um ambiente muito competitivo pelo elevado número de instituições. Portanto os gestores necessitam cada vez mais de adquirirem e gerenciarem uma multiplicidade de conhecimento não encontrada dentro da organização, necessitando se buscar em outros ambientes, para manter a instituição competitiva frente às pressões internas e externas.

Existem diversos quesitos a questionamentos para o pesquisador dentro da temática da Educação, principalmente da Economia da Educação, para conseguir dados significativos sobre as de investimentos em educação tanto no âmbito público – feito pelo Estado – quando no âmbito privado do próprio indivíduo. Essa situação ocorre devido ao fato de que a educação – analisado como consumo ou investimento (Adam Smith no *A Riqueza das Nações*; Alfred Marshall em *Princípios de Economia*, apud Mark Blaug na *Introdução a Economia da Educação*, 1975) -, mas também pela série de externalidades, para Vaizey (1968) tanto difícil mediação que talvez não exista benefício, que afetam tanto o próprio indivíduo seu meio social e o Estado.

Para Barros e Mendonça (1997) as dificuldades para avaliar impactos dos investimentos em educação esta no fato que, estes não afetam condições de vida do indivíduo (investimento privado), além de gerar uma série de externalidades. Esse investimento pode acarretar em uma elevação: dos salários, por causa do aumento de produtividade; aumentar a expectativa de vida; melhor utilização dos recursos familiares; reduzir o tamanho da família, portanto, o grau de pobreza futuro. Portanto, os autores acreditam “que as externalidades geradas pela educação podem, em geral, superar em grande medida os seus efeitos privados. A magnitude dos efeitos externos da educação é, contudo, bem pouco conhecida e difícil de estimar” (p.6).

Portanto ao pensar sobre o espaço escolar é fundamental importância porque o é nele que o estudante passará grande parte o seu tempo tanto no início quanto ao longo de sua vida, formar parte seu caráter, valores e personalidade. Logo um estudo aprofundado desse tema pode direcionar para um aproveitamento eficiente e eficaz do

espaço escolar, sendo o foco deste trabalho a papel do líder educacional. Tanto ao pensar os docentes como líderes educacionais, sendo um dos objetivos do líder é formar outras líderes, consideramos assim o fomentar o espírito de liderança no estudante, sendo uma competência tão almejada pelas organizações. Assim buscou-se entender como fomentar docentes com a competência da liderança será uma vantagem competitiva para as Instituições de Ensino.

Como metodologia procurou-se analisar adaptar para os estilos de liderança já organizados pelos autores para o ambiente educacional, com foco no docente; para responder: quais as abordagens e as estratégias de liderança que irão melhor atender às necessidades da educação e da prática docente? Sendo que o objetivo deste trabalho consiste em tentar demonstrar a existência da correlação das categorias de liderança com as tendências pedagógicas, possibilitando novas pesquisas e desenvolvimento de técnicas de gestão mais eficazes.

Para realizar o trabalho, recuperamos, em primeiro lugar, a revisão bibliográfica sobre a competência da liderança dentro das organizações, para se traçar um paralelo com as Instituições de Ensino. Como objetivo secundário consiste em buscar compreender se o a competência da liderança pode ser aplicada aos docentes de forma correlata como é aplicada em diversos cargos dentro das organizações, a partir de algumas questões norteadoras: Qual o papel do líder educacional no sucesso de uma Instituição de Ensino? Quais as principais características do líder educacional? Há diferença entre o líder educacional e o líder organizacional?

Desenvolvimento

COMPREENSÃO DO TERMO LÍDER

No presente estudo, o termo líder é utilizado como sinônimo de professor, como articulador das competências dos alunos, além de mediar na formação e ampliação dos conhecimentos e habilidades dos mesmos. Onde o líder se torna líder quando modifica atitudes e valores através do exemplo. Assim na Administração Clássica o poder nas empresas era exercido por uma figura autoritária que raramente escutava os colaboradores, que até então eram chamados subordinados eram visto como uma parte

do processo produtivo, a visão do homem como máquina. Assim no departamento o Recurso Humano é hoje um setor estratégico das organizações com um dos objetivos de gerir e fomentar o capital de humano.

Portanto para a organização buscar o desenvolvimento de líderes, há a necessidade de responder uma primeira pergunta: Que objetivos e resultados pretendemos atingir ao proporcionar desenvolvimento aos nossos líderes? Além de outras subsequentes: O líder nasce pronto? É um talento ou um dom? A liderança se adquire com a maturidade ou a partir das experiências de vida? Qualquer um pode ser tornar um líder?

Dentro da administração, quando um indivíduo possui algum cargo de liderança, ele se torna responsável pelas ações de seus subordinados no contexto organizacional; envolvendo diversas atividades como gestão, a motivação, direcionamento estratégico, compatibilizando os objetivos destes com os da organização, principalmente em um mercado competitivo. Onde as Organizações têm gasto enormes quantias em treinamentos e seminários visando inculcar em seus colaboradores a necessidade e disposição de sentirem-se co-proprietários e “vestir a camisa da empresa”, no que os líderes têm alcançado algum sucesso com suas equipes, mas dificilmente conseguido transferir este sentimento do grupo em relação à empresa. Pois cada vez mais necessitamos de equipes realmente motivadas a colaborar para que as metas sejam atingidas. Isto somente será conseguido quando estiver inculcado no espírito de todos que o ato de servir deve estar presente em todos os relacionamentos e momentos.

O líder consiste naquele capaz indivíduo que é capaz de modificar atitudes e comportamentos através do exemplo; líder é também aquele que antecipa o futuro; aquele que faz as pessoas sonharem juntas e sugere ações para tornar sonhos em realidade. O líder é aquele que vê mais longe, enxerga sobre os ombros dos outros e traz sobre si a responsabilidade de levar um grupo a um objetivo pré-determinado através da orientação, controle e direção. A liderança envolve pessoas com a disposição para seguir as orientações de um líder (indivíduo com maior poder), pelo fato de haver um reconhecimento, formal ou informal, dessa relação entre líderes e subordinados; onde sem ela o status de líder não existiria. Assim poder deve ser utilizado para direcionar as competências e habilidade da equipe para aumentar e engajamento a produtividade.

Segundo Gracioso (2009) traz um exemplo interessante quando diz que um computador tem capacidade de processar grande quantidade de dados, mas não pode ser

um líder. A partir disso a liderança existe três pressupostos: O primeiro é a vontade de se tornar líder. Se uma pessoa não quer, jamais será. A liderança não consiste apenas reproduzir os atos e atitudes de o outro líder, deve aplicar o que aprendeu - as estratégias, habilidades, comportamentos e atitudes – dentro de sua realidade para atingir os resultados pretendidos. E o terceiro é o que diz respeito ao líder sentir-se merecedor da liderança.

Segundo Sant’anna *et al* (2012) a liderança inclui necessariamente a capacidade de influenciar um grupo para alcance de metas, independente de uma posição formal ou informal. Mas para autora a liderança, consiste em um fenômeno de influência e confiança onde, por exemplo, um gerente influenciar um grupo devido à sua autoridade formal, mas não inspirar e motivar para um objetivo.

Segundo Neto (2014), os conceitos de liderança e de educação são muito próximos, onde sua em sua origem, educar tem como sinônimo conduzir – atualmente podendo ser considerado sinônimo de liderança. Assim para o autor, um líder ou mesmo um líder educador, deve ser formado, mesmo não sendo uma tarefa fácil, academicamente mais ainda, através de muito treinamento, da experiência, de força de vontade e determinação; para assim desenvolver as qualidades da boa liderança. Portanto um líder é um educador, por causa da proximidade dos conceitos: “trabalhar com pessoas, obter delas os melhores resultados, negociar objetivos e metas, motivar, prepará-las, avaliar, reconhecer, enfim, facilitar o aprendizado e promover o ambiente para o crescimento das pessoas.” (p.38).

O que destaca dos líderes do restante, são apenas um conjunto das habilidades como a oratória, a facilidade de convencimento, o aflorar de paixões e sentimentos, sua capacidade de manipulação política; aspectos importantes que o líder percebe na análise de situações na organização que outros não identificam ou não estão dispostos a administrá-las. Quando o líder está motivado e atento ao desenvolvimento pessoal dos seus funcionários e o alinhamento aos objetivos dos colaboradores é satisfeito o resultado é mais efetivo.

O paralelo com o ambiente educacional onde um professor líder deve identificar um potencial aluno líder e o desenvolve-lo, para que ele eleve o desempenho da sala com a sua liderança. Pois a eixo central desta pesquisa consiste em identificar um aluno líder com qualidades buscadas pela instituição e que devem ser alcançadas pelo outros alunos. Onde a situação comum consiste em um aluno “bagunceiro” e imaturo,

com pouca aptidão para o estudo acaba por liderar a turma, levando a baixa produtiva da mesma.

A liderança é um processo chave, pois sua influência capaz de estimular motivação em seus liderados sendo persuasivo, seguro, convicto e assertivo. Deve promover o aprendizado de seus colaboradores e cooperar para que progredam superando as dificuldades e limitações profissionais. Ele deve ter competência técnica, estabelecer objetivos conduzindo seu time para resultados, confiando em seus liderados. Além disso, é necessário autoconhecimento, humildade em reconhecer suas limitações e buscar apoio de seus colaboradores para correções e novas alternativas. Suas características e valores pessoais influenciam diretamente no exercício da liderança, características como alto nível de energia, inteligência emocional e carisma são primordiais. Influenciar alguém é exercer o poder sobre essa e existem fatores de base para o exercício de este poder:

Segundo Sant'anna *et al.* (2012) as atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e nos comportamentos dos funcionários. Onde os líderes ou gerentes compõem o grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração em uma organização e influenciam as estratégias e resultados apresentados pelos diferentes grupos. Os líderes são avaliados pelos resultados que obtêm em seu trabalho, pela qualidade do seu relacionamento interpessoal e pela capacidade de estarem sempre aprendendo. O exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento; função da leitura e da pesquisa atribuída a docência. Mesmo em a docência ter essas competências que caracterizam a liderança, no mercado brasileiro não é remunerado por elas.

Já para Delfino (2010) uma função do líder é educar, pois a ele cabe formar equipes integradas e desenvolver talentos. Mesmo que este tema ser muito explorado e complexo, não há respostas definidas sobre a natureza da liderança (se inata ou adquirida) e sobre a principal influência dentro da organização. Assim, o processo de liderança deve ser composto por todos os elementos citados e estudados pela literatura, onde por enquanto não podendo ser descartado a influência de cada um.

LIDERAR x ADMINISTRAR x GERENCIAR, DESMISTIFICANDO CONCEITOS

Segundo Gracioso (2009), exemplifica que quando o líder lembra os colaboradores que é o líder, ele não o é. O líder deve possuir a habilidade de utilizar a autoridade para conduzir os indivíduos a cumprirem de boa vontade os objetivos do líder, por causa da influência do líder, mas também, deve levá-los a compreender que aquilo que está sendo proposto é o melhor caminho.

Para Gracioso (2009), a competência da liderança consiste na diferença entre gerenciar e liderar. Sendo o gerenciar consiste em cumprir tarefas determinadas, seguir normas, portanto, é uma atitude passiva, de certa forma metódica, quase automática; já o liderar requer uma proatividade – compreender que se esta executando tarefas fora do contexto básico, mas que beneficiam a todos – apresentar e resolve, antecipando a solução sem ter sido solicitado.

Assim que ser um líder é diferente de ser um administrador, gerente ou chefe apenas. É muito comum a confusão de considerar que liderar é a mesma coisa que administrar ou chefiar. Alguns cargos necessitam que a pessoa que o exerça, tenha uma grande habilidade de administrar, outros requerem uma grande capacidade de liderar. Existem cargos, como por exemplo, de uma recepcionista, que podem não necessitar de nenhuma das duas habilidades. Para saber qual a habilidade necessária a quem for desempenhar a função, é preciso pensar quais atribuições e responsabilidades são inerentes àquele cargo.

As organizações acreditam que precisam criar certa hierarquia para isso criam uma estrutura organizacional onde dispõem as funções a serem exercidas pelas pessoas. Determinam cargos, onde um é superior a outro, geralmente fazem um organograma dispondo as diversas funções. Mas para ocupar cargos de chefia é recomendável para um nível adequado que eficácia que as pessoas procurem desenvolver duas habilidades: liderança e capacidade de administrar.

A partir das definições de GIL (1999) podemos observar a diferença:

◆ *Chefiar*: ocupar algum cargo é uma situação, liderar e administrar são habilidades. Alguém pode ocupar um cargo de chefia sem ser um bom líder ou sem ter a capacidade de administrar.

- ◆ *Liderar*: a habilidade de lidar com gente. É ser capaz de influenciar pessoas a agirem de uma determinada forma. É conseguir resultados através das atitudes e comportamentos de outras pessoas.

- ◆ *Administrar*: cuidar de recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros; lidar com papéis, coisas, processos.

- ◆ *Gerenciar*: equivalente a chefiar, pois funções/cargos. Um chefe pode ser nomeado numa hierarquia, independentemente de possuir ou não as habilidades necessárias.

Existem vários líderes com espírito empreendedor, entusiasmados, dinâmicos, motivar a si mesmo, e que conseguem influenciar várias pessoas a fazerem o que eles querem, mas completamente ineficazes como administradores. Por exemplo, um professor ou um coordenador ou diretor e não conseguir ser o líder de sua sala ou do grupo pode conseguir que as pessoas façam o que você quer sem estar ocupando algum cargo de chefia. Assim a liderança e capacidade de administrar são habilidades, algumas pessoas podem nascer com elas e outras podem desenvolvê-las com o tempo.

O líder educacional

O líder consiste naquele indivíduo que é capaz de modificar atitudes e comportamentos através do exemplo; líder é também aquele que antecipa o futuro; aquele que faz as pessoas sonharem juntas e sugere ações para tornar sonhos em realidade. O líder é aquele que vê mais longe, enxerga sobre os ombros dos outros e traz sobre si a responsabilidade de levar um grupo a um objetivo pré-determinado através da orientação, controle e direção.

Segundo Neto (2014), os conceitos de liderança e de educação são muito próximos, onde sua em sua origem, educar tem como sinônimo conduzir – atualmente podendo ser considerado sinônimo de liderança. Assim para o autor, um líder ou mesmo um líder educador, deve ser formado, mesmo não sendo uma tarefa fácil, academicamente mais ainda, através de muito treinamento, da experiência, de força de

vontade e determinação; para assim desenvolver as qualidades da boa liderança. Portanto um líder é um educador, por causa da proximidade dos conceitos: “trabalhar com pessoas, obter delas os melhores resultados, negociar objetivos e metas, motivar, prepará-las, avaliar, reconhecer, enfim, facilitar o aprendizado e promover o ambiente para o crescimento das pessoas” (p.38).

A liderança é um processo chave, pois sua influência capaz de estimular motivação em seus liderados sendo persuasivo, seguro, convicto e assertivo. Deve promover o aprendizado de seus colaboradores e cooperar para que progredam superando as dificuldades e limitações profissionais. Ele deve ter competência técnica, estabelecer objetivos conduzindo seu time para resultados, confiando em seus liderados. Além disso, é necessário autoconhecimento, humildade em reconhecer suas limitações e buscar apoio de seus colaboradores para correções e novas alternativas. Suas características e valores pessoais influenciam diretamente no exercício da liderança, características como alto nível de energia, inteligência emocional e carisma são primordiais. Influenciar alguém é exercer o poder sobre essa e existem fatores de base para o exercício de esse poder.

Imagine um grande atleta. Para ser considerado como tal tem de ter nascido com a habilidade para praticar aquele esporte e ainda precisará treinar muito. Agora, para você ser um bom atleta não precisa ter nascido com a habilidade. Se você treinar muito consegue ser bom naquele esporte. Alguém com muita habilidade para um determinado esporte pode também chegar a ser um bom atleta, mesmo sem treinar muito. O mesmo se aplica para um professor que busca desenvolver suas habilidades.

Segundo Gracioso (2009) traz um exemplo interessante quando diz que um computador tem capacidade de processar grande quantidade de dados, mas não pode ser um líder. A partir disso a liderança existe três pressupostos: O primeiro é a vontade de se tornar líder. Se uma pessoa não quer, jamais será. A liderança não consiste apenas reproduzir os atos e atitudes de o outro líder, deve aplicar o que aprendeu - as estratégias, habilidades, comportamentos e atitudes - dentro de sua realidade para atingir os resultados pretendidos. E o terceiro é o que diz respeito ao líder sentir-se merecedor da liderança. Exemplificando que quando o líder lembra os colaboradores que é o líder, ele não o é. O líder deve possuir a habilidade de utilizar a autoridade, para conduzir os indivíduos a fazerem de boa vontade os objetivos do líder, por causa de sua influência do líder, mas também, levá-los a compreender que aquilo que está sendo

proposto é o melhor caminho. a competência da liderança consiste na diferença entre gerenciar e liderar.

Para uma Instituição de Ensino (IE) ter sucesso deve ter uma gestão de qualidade, grande parte efetiva se seu gestor possuir capacidade de liderança; administrado o projeto pedagógico, busca e aplicação de tecnologias. Assim para Covey (2007) *apud* Neto (2014), a “administração eficaz sem liderança eficaz é, em uma definição clássica, ‘ajeitar as cadeiras no convés do Titanic’. Nenhum sucesso na administração consegue compensar o fracasso da liderança (p.63)”.

Segundo Neto (2014) o líder educacional ter sucesso depende, de esse profissional ter um conjunto de competências que devem abranger, alguns quesitos como: criar e a manter um ambiente saudável de possibilidades, nutrir talentos, descobrindo novos potenciais, participar da definição de objetivos, construir metas participativas, desenvolver o crescimento pessoal e coletivo; além de ter forte senso ético, integridade, empatia, comunicação, negociação e criatividade.

Este ponto é o trabalho de um líder é agregar valor, não se coloca no caminho, presidir ou receber os créditos. Se tudo está funcionando, as pessoas não precisam de sua ajuda. Porque são as instituições de ensino que formam os indivíduos, portanto os alunos precisam presenciar durante seu período de estudo que sua Instituição aplica o que ensina durante nas aulas. Portanto o docente é um formador de futuros líderes, seus alunos.

Segundo Neto (2014) existe uma diferença entre o gestor na área de educação com líder educacional. A Gestão tem a ver com eficiência, enquanto liderança tem a ver com mudança. Onde uma definição de liderança consiste que o líder deve modificar atitudes e valores através do exemplo – mais que qualquer outra metodologia pedagógica; onde a influência de um professor, boa ou má, a exemplo de influência dos pais, pode permanecer por toda a vida dos alunos. O autor ainda reforça que não são as ferramentas organizacionais que levam os colaboradores a mudarem, mas as habilidades do líder, nesse sentido, o líder educador diferencia-se do líder organizacional por ter como missão precípua desenvolver outros líderes melhores que ele mesmo – objetivo final de qualquer processo educativo. Já como gestor possui o papel de mobilizar equipes para que aprendam e aprimorem o seu desempenho permanentemente.

Segundo Neto (2014), a educação é um negócio, mas não no sentido comum, ela trata não só do crescimento profissional de indivíduos, mas do desenvolvimento de

uma sociedade mais justa. Além de refletir dentro da temática da economia da educação na verdade podem ser considerado consumo ou investimento – os autores do presente artigo concordam com Vaizey (1986); Sheehan (1975) e Blaug (1975) da econômica da Educação que na maioria dos casos é investimento. Assim por exemplo, um professor ou um coordenador ou diretor e não conseguir ser o líder de sua sala ou do grupo pode conseguir que as pessoas façam o que você quer sem estar ocupando algum cargo de chefia. Assim a liderança e capacidade de administrar são habilidades, algumas pessoas podem nascer com elas e outras podem desenvolvê-las com o tempo.

Categorizando o líder

Podemos categorizar o quesito liderança em diversas categorias ou estilos de liderança, em outras palavras, são atitudes e comportamentos que podem ser apreendidas durante a vida. Independente de condição social, de nível de educação formal, de raça e religião todos nós somos capazes de identificar e agir de acordo com cada um dos estilos. A escolha dos estilos de liderança predominante se dá por diversas razões, entre elas, podem ser citados, a personalidade, a forma de educação, as condições de vida, o momento e os objetivos e resultados que habitualmente temos alcançado.

Segundo Delfino (2010), em seu trabalho de estudo bibliométrico encontrou algumas definições ou abordagens mais utilizadas:

- ◆ *Influência*: processo formal de autoridade, ou pelo exercício informal do poder; que motiva e incentiva aos subordinados de forma a conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da organização.
- ◆ *Abordagem dos Traços*: foco no líder, identificado pelas suas características físicas e de personalidade, sendo traços de nascença.
- ◆ *Contingencial*: defende a observação das decisões e adaptação do líder em situações vividas na organização.

- ◆ *Visionária*: o líder é identificado como articulador de uma visão que reflete os valores e a missão organizacional.
- ◆ *Transacional*: o líder exerce influência na condução das pessoas para o alcance das metas estabelecidas, especificando papéis e exigências das tarefas.
- ◆ *Transformacional*: confere ao líder de sucesso as qualidades de carismático, inspirador, estimulador e incentivador do desenvolvimento intelectual, atendendo e considerando as pessoas de forma individualizada.

Segundo Melo (2004), Os gestores possuem estilos diferentes de liderar, com foco em elementos diferentes do trabalho, e podem influenciar os comportamentos e os resultados de seus liderados. Dentre os principais estilos observados:

- ◆ *Gerenciamento voltado para a tarefa*: O primeiro estilo, voltado para a tarefa, caracteriza uma forma de gerenciamento em que o líder está preocupado em estruturar o seu papel e o de seus subordinados, designando os empregados para a realização de tarefas, objetivos e metas organizacionais, definindo padrões de desempenho que possibilitem controle, supervisão e fiscalização do comportamento de seus subordinados. O líder geralmente utiliza a hierarquia, as regras e os métodos estabelecidos pela organização para orientar sua atuação. Esse estilo de liderança costuma ser encontrado em ambientes organizacionais onde predominam a autocracia e a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões.
- ◆ *Para o relacionamento*: O segundo estilo refere-se ao gerenciamento voltado para os relacionamentos. Os líderes com esse estilo mantêm relações de trabalho baseadas em confiança mútua e amizade com seus subordinados, enfatizando a busca da satisfação dos membros do grupo. As relações interpessoais orientam a atuação do gestor.
- ◆ *Para a situação*: Por fim, o estilo de gerenciamento voltado para a situação indica a compreensão e a atuação da liderança a partir das características do líder, dos seus comportamentos e das condições de realização do trabalho. Consiste na habilidade do líder identificar as mudanças do ambiente e se adaptar a elas, variando o seu

comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas de seus subordinados. As ações de gerenciamento consideram as variáveis moderadoras na relação entre a liderança e a eficácia grupal, ou seja, as variáveis de contexto ou situacionais.

Existe, de acordo com Gil (1999), no exercício da liderança: O *líder compartilhador* que tem como foco central a participação. Ele aprende e ensina, constrói visões comuns. O *líder persuasivo* - persuadir é levar a crer ou aceitar, fazer adquirir certeza - é o que convence com argumentação, dados e fatos constrói um objetivo comum. O *líder delegador* é o que divide as suas responsabilidades e poderes sobre as suas tarefas, ações e fatos com os outros. O *líder determinador* é aquele que pede, solicita ou determina - indicar com precisão, definir, precisar, especificar; podendo se tornar um ditador - que se faça aquilo que é da competência de outros.

Segundo Schewella (2005) o valor do líder esta em aumentar ou restabelecer a confiança na instituição ou organização que ele atua, através melhora no desempenho, sendo condição necessária mais não suficiente para restaurar a confiança na organização Onde o desafio da liderança, esta em lidar com questões que vão além do desempenho e são avaliados com base em expectativas e percepções, ao invés de medidas estritamente objetivas. Assim o autor traz algumas categorias de liderança:

◆ *A abordagem dos traços ou das características de liderança:* Segundo essa abordagem, os líderes nascem com certas características que os tornam líderes. Inicialmente, são vinculadas a aspectos físicos, tais como ser ou não atraente, e/ou a traços de personalidade, tais como a inteligência. A tentativa mais atual de encontrar, prescrever e cultivar tais características relaciona-se à busca pela inteligência emocional. Sendo a inteligência emocional baseada no conjunto de características como: auto-consciência: entendimento das próprias emoções, forças e fraquezas; auto-regulação: requer o controle e a administração de seus impulsos; motivação: vontade de realizar pelo prazer da realização; empatia: requer levar cuidadosamente em conta os próprios sentimentos e de outros para tomar decisões; habilidades sociais: para relacionar-se com outros.

◆ *A abordagem comportamental de liderança:* Os líderes deveriam pensar e agir de modo a assegurar que a equipe que realiza o trabalho funcione bem como equipe e, ao mesmo tempo, garantir a realização do trabalho em si. Onde o quesito “motivar a equipe”

constitui um comportamento orientado para a melhoria das relações, enquanto “realizar o trabalho” é tido como um comportamento orientado para a tarefa.

◆ *A abordagem situacional ou contingencial de liderança*: aqui o líder utiliza a abordagem comportamental como ponto de partida, mas faz a gestão entre as variáveis situacionais – a natureza da tarefa, o relacionamento entre o líder e os membros e o poder que a posição ocupada pelo líder lhe confere –, podendo deslocar o foco ou sobre a tarefa, ou sobre os relacionamentos.

Segundo Schewella (2005) para que a mudança aconteça, os líderes devem quebrar padrões antigos de comportamento, oferecer soluções. Situação difícil para o líder, pois muitas vezes, conquistaram suas posições com base em suas competências, ao assumir responsabilidades e fornecer soluções. Ao se depararem com problemas, o foco precisa ser transferido para as pessoas, onde as soluções não estão nas mãos dos líderes. Mudanças adaptativas são angustiantes para os indivíduos que estão passando por elas, pois exigem assumir novos papéis, relacionamentos, comportamentos e abordagens em relação ao trabalho. As pessoas muitas vezes esperaram que seus líderes lhes apresentassem soluções, como costumam fazer, mas na verdade o líder deve mediar essas situações para que o próprio indivíduo as supere e se desenvolva. Devem também motivar, inspirar e dirigir todos os esforços e recursos em direção ao desempenho ótimo da organização. São ações que formam a base das competências de liderança necessárias.

Competências para liderança

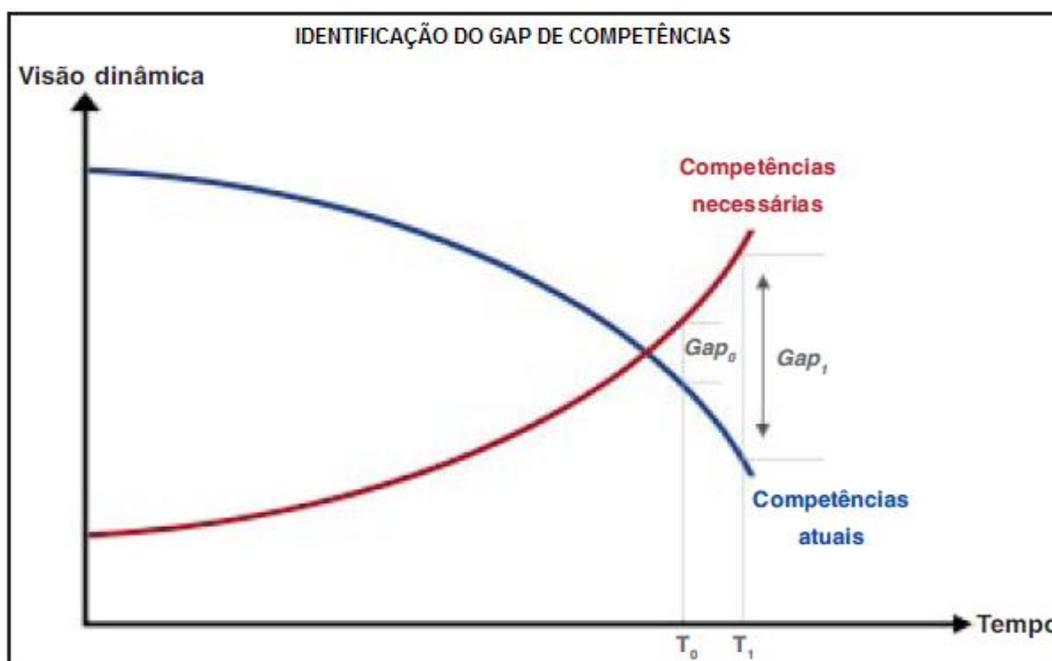
Outro ponto consiste que no mercado atual as mudanças são contínuas e cada vez mais frequentes, tornando o problema do treinamento dos colaboradores para uma determinada competência uma corrida contra o tempo, pois a depois de incorporada pelo colaborador pode estar obsoleta para o mercado.

Segundo Brandão (2011), o surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e sua incorporação ao ambiente organizacional fizeram com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, podendo associar o conceito de competência também a equipes ou a organizações. Logo em “cada equipe de trabalho

pode-se manifestar uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros” (p.4).

Para Brandão (2011), analisando o Gráfico 1, abaixo, toca-se em um ponto fundamental: a atribuição do conceito de competência não precisa ficar restrito apenas aos colaboradores, pode-se estender às equipes, fornecedores, sócios, dentre outros atores, pelo fato de que Competência é um estado quantitativo e temporal de uma pessoa para executar uma tarefa ou missão e se torna relativa, sendo necessário atualizar-se, pois ser competente hoje para executar uma tarefa com as mudanças de tarefas, não é condição estática, desde que esta tarefa venha a requerer conhecimentos adicionais que a pessoa não tenha adquirido. “Por conclusão, admite-se também que o estado de incompetência tenha o mesmo caráter de temporalidade” (TEIXEIRA, 2002, p.33).

Gráfico 1 - Identificação do *Gap* de competências



Fonte: (BRANDÃO, 2012, p.6)

Assim para Deluiz (2011), a lógica das competências é de certa forma contraditória, onde a apropriação pelo capital intelectual dos trabalhadores, implica uma “busca constante de ampliação e atualização do seu portfólio de competências e uma renúncia permanente aos seus interesses de classe em favor dos interesses empresariais. sua resistência” (p.4).

A educação constante, o *aprender a aprender* poderá ser o caminho para suprir essa demanda contínua de se atualizar e se tornar competente na atividade que o indivíduo esta exercendo no momento. Tome-se como exemplo a competência denominada “Trabalho em Equipe”. Ao comparecer a um programa de aprendizagem presencial focado nesta competência, uma pessoa receberá a teoria e praticará exercícios sobre a melhor forma de se trabalhar em uma equipe. Apesar de não ser garantia, provavelmente ela assimilará os conceitos inerentes a esta competência (adquirirá os conhecimentos necessários para aplicá-los no local de trabalho). Ao retornar a sua empresa, esta pessoa se juntará as equipes de projetos e aplicará, *in loco*, os conhecimentos estudados durante o programa de aprendizagem. Logo quando ela se deparar com situações que exigiram os conhecimentos sobre trabalho em equipe, mesmo que encontrem dificuldades, pouco a pouco, superarão estes obstáculos e aumentará o rendimento do grupo e por consequência o lucro a empresa. Assim ao tentar transformar teoria em prática, esta pessoa estará acumulando habilidades nesta competência. Isto poderá ser aplicado para todas as outras competências que a empresa julgar necessária.

Portanto, segundo Teixeira (2002), isso quer dizer que dentro de um mesmo processo há espaço para diversos estados de competência, nada impedindo, entretanto, que uma pessoa acumule duas, três ou as quatro competências. A aquisição de competência é, por isso mesmo, uma necessidade contínua de quem quer vencer. Contínua, porém programada. O fator tempo é fundamental.

Dentro da competência liderança existe o processo de formação de pessoas que é bastante complexo, pois os líderes são responsáveis por organizaram a transmissão do conhecimento. Aqui surge uma questão importante, pois muitos se sentem inseguros em passar os seus conhecimentos e em seguida perder seu cargo. Mantendo o paralelo com o ambiente de ensino, o professor deve assim ser um líder para organizar sua equipe (sua sala), para repassar os conhecimentos e atingir o objetivo educacionais traçados.

Conforme descrito, “o mapeamento de competências tem como propósito identificar o *GAP* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização” (BRANDÃO, 2011, p.182). O autor traz em seu texto também passos para o processo de aplicação. O início consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Mas enquanto a qualificação remete ao posto de trabalho, ao salário, às tarefas, a competência remete à subjetividade, à multifuncionalidade, à imprecisão. O indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade, por seu desempenho, e não pelo cargo que ocupa. Por isso que desenvolver a habilidade de desenvolver conhecimentos e o aprender a aprender

Assim para Deluiz (2011), no modelo de competências importa não só a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas a competência de utilizar esses saberes para resolver problemas nas situações de trabalho. O modelo das competências remete, assim, às características individuais dos trabalhadores. Assim a busca pela competência da liderança fica demonstrada que não esta ligada apenas aos quesitos acadêmicos do candidato.

O sucesso na escola é um fator importante, senão determinante, para o sucesso profissional, uma vez que a probabilidade de ser absorvido por uma empresa que ofereça perspectivas de desenvolvimento profissional e emprego permanente está vinculada ao desempenho escolar. Assim, as organizações têm como base em seu processo de recrutamento e seleção baseado na capacidade e disponibilidade do candidato ao aprendizado, o que pode ser lido através das carreiras escolares individuais. Assim os futuros e atuais teriam seu foco para alcançar as competências que a empresa busca em seus funcionários para garantir seu emprego. E por consequência dessa imposição do mercado que buscam os melhores empregados, essa imposição leva o empregado a se dedicar ao máximo para melhorar como pessoa e seu currículo.

A elevação do número de diplomados cria uma situação em que a certificação deixa de ser um elemento de excelência (no mundo do trabalho) para tornar-se acessório. As organizações passam a exigir qualificações que agreguem valor ao diploma e que tenham aplicabilidade na situação de trabalho. O indivíduo deve ser capaz de mobilizar suas qualificações para geração de conhecimento na empresa; capacidade esta que se constitui no termômetro de sua competência e de sua eficiência, na empresa e/ou no mundo do trabalho.

Percebemos isso, pois uma alteração da qualificação profissional em virtude da sofisticação do aparato técnico que as empresas buscam como forma de adquirir recursos para vencer a concorrência. A integração efetuada pela automação de tarefas e rotinas permite a diminuição do trabalho direto e a intensificação do indireto. Essa mudança explicaria a exigência de trabalhadores com maior qualificação profissional e

envolvimento pessoal. O alto custo dos equipamentos torna necessário maior atenção, responsabilidade e atuação preventiva dos trabalhadores.

Segundo Gil (2009), como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. Ocorre, porém, que com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários.

Segundo Carvalho (2008), a definição de requisitos podem considerar que são as condições necessárias ao bom desempenho do cargo em questão e que, em geral, estão relacionadas no currículo dos candidatos. Por exemplo, a formação escolar mínima exigida, experiência em atividades similares, faixa etária com maior probabilidade de adequação ao cargo e outros considerados dados concretos para análise na fase do recrutamento. É dentro da etapa de seleção que analisa-se, com mais propriedade as habilidades e competências que os candidatos possuem de fato, além de perceber quais possuem e também quais apresentam as maiores possibilidades de adaptação e produtividade, diante das estratégias, cultura, clima, características da área requisitante e necessidades tecnológicas, pois na etapa anterior eles foram selecionados principalmente pela sua experiência acadêmica e profissional (currículo). Mas “a decisão final será sempre do gestor, cabendo ao profissional de seleção fornecer orientações e recomendações condizentes com o que foi observado durante todo o processo”. (CARVALHO, 2008, p.78).

Não existe um estereótipo do líder. O que se pode concluir é que um líder é capaz de alinhar seus colaboradores na direção correta e estimulá-los a agir, para atingir seus objetivos. Porque nunca foi tão necessário sermos rápidos. Nunca pareceu ser tão imperativo adaptar-se. Aprender é a palavra de ordem. O conhecimento é apontado como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável. E produzir conhecimento, pelo menos por enquanto, ainda é uma prerrogativa dos humanos, as pessoas foram alçadas à condição de principal ativo das organizações.

Análise das categorias e o ambiente educacional

As tendências pedagógicas (Quadro 1) propiciam a união das práticas didático-pedagógicas, onde são referências norteadoras da prática educativa. Assim segundo Libâneo (1989) as tendências pedagógicas são divididas em liberais e progressistas; onde a pedagogia liberal própria à instituição escolar tem a função de preparar os indivíduos para desempenhar papéis sociais, onde o indivíduo deve adaptar-se aos valores e normas da sociedade de classe.

Quadro 1 - Síntese das tendências pedagógicas

TENDÊNCIA PEDAGÓGICA	CARACTERÍSTICAS
Tradicional	Tem como objetivo a transmissão dos padrões, normas e modelos dominantes. Os conteúdos escolares são impostos como verdade absoluta em que apenas o professor tem razão. Sua metodologia é baseada na memorização, o que contribui para uma aprendizagem mecânica, passiva e repetitiva.
Renovada	A educação escolar assume o propósito de levar o aluno a aprender e construir conhecimento, considerando as fases do seu desenvolvimento. Os conteúdos escolares passam a adequar-se aos interesses, ritmos e fases de raciocínio do aluno. O professor deixa de ser um mero expositor e assume o papel de elaborar situações desafiadoras da aprendizagem. O professor passa a respeitar e a atender as necessidades individuais dos alunos.

CONTINUAÇÃO Quadro 1

TENDÊNCIA PEDAGÓGICA	CARACTERÍSTICAS
Renovada não-diretiva	Há uma maior preocupação com o desenvolvimento da personalidade do aluno, com o autoconhecimento e com a realização pessoal. Os conteúdos escolares passam a ter significação pessoal, indo de encontro aos interesses e motivação do aluno. São incluídas atividades de sensibilidade, expressão e comunicação interpessoal, acentuando-se a importância dos trabalhos em grupos. Aprender torna-se um ato interno e intransferível. A relação professor-aluno passa a ser marcada pela afetividade.
Tecnicista	Enfatiza a profissionalização e modela o indivíduo para integrá-lo ao modelo social vigente, tecnicista. Os conteúdos que ganham destaque são os objetivos e neutros. O professor administra os procedimentos didáticos, enquanto o aluno recebe as informações. O educador tem uma relação profissional e interpessoal com o aluno.

Fonte: (BRANDÃO, 2012, p.6)

O Quadro 2 traz a correlação entre os modelos de liderança da bibliografia com as tendências pedagógicas. Observa-se que existe correlação entre a pesquisa do campo educacional sobre as tendências pedagógicas com as pesquisas do campo da administração sobre liderança. A Instituição de Ensino é uma organização que busca o lucro, e ter líderes – seus líderes são os docentes – é um diferencial competitivo. Com o estudo das categorias de liderança da literatura o gestor da instituição pode alcançar melhor resultado em suas práticas administrativas, na fidelização dos alunos e na conquista de novos clientes (alunos).

Quadro 2 - Posicionamento do líder educacional

TIPO LIDERANÇA	TENDÊNCIA PEDAGÓGICA	LÍDER EDUCACIONAL
A categoria “gerenciamento voltado para a tarefa” (MELO, 2004).	Tradicional	Como na tradicional o líder/professor assume papel principal e com maior autoritarismo, onde tanto no ambiente organizacional como no educacional os subordinados/alunos não têm autonomia e participação.
Liderança “para o relacionamento” (MELO, 2004).	Renovada não-diretiva	Existe uma interação na liderança pela busca do relacionamento entre líder e subordinados e no ambiente escolar o ato de afetividade entre professor e aluno.
A categoria de liderança “para a situação” (MELO, 2004).	Renovada), se relaciona a pois ambas se preocupam com o nível das competências e habilidade de seus subordinados/alunos
Categorias de liderança de (GIL, 1999).	Tecnicista	Suas categorias não priorizam o valor do colaborador/aluno, apenas do líder. Mesmo na categoria do “líder delegador” a distribuição das tarefas não é feita pela premissa da autonomia, mas para alcançar objetivos.
A categoria “a abordagem dos traços ou das características de liderança” (SCHEWELLA, 2005).	Renovada não-diretiva	Pois suas características em comum na maior preocupação com o desenvolvimento da personalidade do indivíduo, autoconhecimento, para realização pessoal.

CONTINUAÇÃO Quadro 2

TIPO LIDERANÇA	TENDÊNCIA PEDAGÓGICA	LÍDER EDUCACIONAL
Já a “abordagem comportamental de liderança” (SCHEWELLA, 2005).	Tecnicista	Se pelo fato se terem uma ênfase no foco ao objetivo.
A “abordagem situacional ou contingencial de liderança” (SCHEWELLA, 2005).	Renovada e Renovada não-diretiva	O líder/professor tem a autonomia e competência de deslocar o foco sobre a tarefa – objetivo da tecnicista – ou sobre os relacionamentos.
Categorias “influência”, “Abordagem dos traços”, “Contingencial”, “Visionária”, “Transacional” (DELFINO, 2010).	Tradicional	Aproxima-se desta tendência, pois o poder da liderança é vertical, com aparente autonomia do subordinado/aluno.
Categorias “Transformacional” (DELFINO, 2010).	Renovada e Renovada não-diretiva	Aproxima-se desta tendência, pela característica de atender de maneira individualizada as demandas do subordinado/aluno.

Legenda: quadro formado a partir da correlação entre as categorias de liderança em correlação a tendência pedagógica.

Fonte: próprio autor

Segundo Takahashi e Sarsur (2011), na classificação do Quadro 3, quanto mais próximo o clima organizacional estiver do tipo *autoritarismo explorador*, piores serão as relações entre os diversos atores organizacionais; e mais próximas do clima *participação de grupo* as relações serão melhores. Assim o professor que está inserido em diversos tipos de pressão – legais e sociais – deve permitir que sua posição de liderança atue de forma ampla sobre os atores que se relacionam com a instituição de ensino.

Ainda no Quadro 3, podemos identificar a correlação com as tendências pedagógicas. O clima *Autoritário benévolo* – com teor autoritário menor – possui correlação com a tendência pedagogia Tradicional, onde o controle gestor/subordinado ou professor/aluno é intenso, com foco na meta – essa intensidade da pela meta párea em parte com foco na formação profissional da tendência tecnicista – onde a autonomia é menor – a utilização de ameaças e recompensas se torna prática comum.

Quadro 3 - Síntese da tipologia do clima organizacional

TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS
Autoritarismo explorador	<ul style="list-style-type: none"> - Direção não confia nos professores; - Decisões e objetivos são elaborados no topo e transmitidos sem comentários; - Ambiente de receio, castigos, ameaças, e ocasionalmente de recompensas; - Satisfação das necessidades individuais situam-se somente nos planos psicológicos e de segurança.
Autoritarismo benévolo	<ul style="list-style-type: none"> - Direção tem confiança condescendente nos professores; - A maior parte das decisões são tomadas no topo, com algumas delegações de poderes; - Recompensas e castigos são utilizados para motivar os professores; - As interações são estabelecidas com condescendência e precaução; - O processo de controle mantém-se no topo, mas há pontualmente alguma participação dos níveis intermediários e inferiores; - Há possibilidade de desenvolver dinâmicas informais da organização, com grupos de professores, que dificilmente resistem aos objetivos formais da escola.
Caráter consultivo	<ul style="list-style-type: none"> - Direção confia nos professores; - As decisões gerais são feitas no topo, mas com a participação dos diversos níveis; - Comunicação é do tipo descendente; - Recompensas, castigos ocasionais e a participação são utilizados para motivar professores; - Há moderada interação, muitas vezes com nível de confiança elevado; - Os aspectos importantes do processo de controle são delegados de cima para baixo com um sentido de responsabilidade nos escalões superiores e inferiores; - Desenvolve-se por vezes, uma organização informal, mas que pode parcialmente aderir ou resistir aos objetivos da organização.

CONTINUAÇÃO Quadro 3

TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS
Participação de grupo	<ul style="list-style-type: none">- O processo de tomada de decisão está disseminado por toda a organização, sendo bem integrada nos diferentes níveis hierárquicos;- Comunicação é de forma horizontal; a direção tem confiança total nos professores;- Os professores estão motivados pela participação, elaboração de objetivos, melhoria dos métodos de trabalho e avaliação do rendimento em função dos objetivos;- Existem relações amistosas e de confiança entre a direção e os atores organizacionais;- A função do controle é exercida por todos os níveis hierárquicos, devido ao grande sentido das responsabilidades;- Há, frequentemente, uma coincidência entre organizações informais e formais;- Todos os membros unem os seus esforços para atingir os fins e os objetivos da organização

Fonte: Takahashi e Sarsur (2011)

A categoria *Caráter consultivo* tem fraca correlação com as tendências pedagógicas, pois na tendência pedagógica renovada e tecnicista o ator principal é o aluno, logo possui um nível de autonomia maior que observado na categorização do clima onde as decisões ainda são verticais. Já a categoria de clima *Participação de grupo* não tem correlação, pois o nível de autonomia é muito maior do que pode ser observado nas tendências pedagógicas, além da distribuição de poder ocorrer de maneira horizontal; onde em sala de aula mesmo nas tendências renovadas o poder do professor tem uma característica vertical não-diretiva.

Considerações Finais

Os estilos de liderança têm relação com o ambiente educacional e podem abrir novas possibilidades de pesquisa. Novas perspectivas de abordam o papel da formação e atuação do docente no cotidiano escolar.

Configura-se assim um desafio para as organizações que devem desenvolver ou buscar instrumentos de gestão sempre aliados a essas novas demandas, para lhes garantir qualquer vantagem competitiva que possam adquirir. Portanto o grande desafio hoje é identificar e implantar técnicas de gestão que possam garantir o sucesso dentro do mercado competitivo. Nesse contexto, a organização precisa estar alinhada com definições e estratégias claras, alinhadas dentro dos valores e da cultura da organização, sustentada por uma gestão que possua amplo envolvimento e participação de seus colaboradores (todos os funcionários da empresa, incluindo o proprietário).

A realidade é que a qualificação profissional e a carreira já não têm uma trajetória linear. O indivíduo mergulha em sua experiência pessoal, em sua rede de conhecimento/informação, para construir sua carreira, transpor as barreiras do mundo de trabalho e negociar seus conhecimentos para sua inserção no mercado de trabalho.

Portanto as pessoas (capital humano) são ativos fundamentais porque é nelas que podemos localizar a potência construtiva das competências. Falamos de competências organizacionais, demos exemplos, mas trata-se de uma abstração estratégica. Efetivamente, as competências organizacionais somente se materializam nas competências de cada pessoa que integra uma organização.

Referências

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. **Qualificação Versus Competência**.
<http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/262/boltec262b.htm> acesso: 13-07-2012

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena e Tomás de Aquino Guimarães. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2012

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competência**. Rio de Janeiro, editora FGV, 2008.

DELFINO, Islania Andrade de Lira, et. al. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. **Anais...** Rio de Janeiro, XXXIV encontro da ANPAD, 2010.

DELUIZ, N. O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo, 2011. Rio de Janeiro: **Boletim Técnico do SENAC**. Volume 27, no. 3 – Set. Dez. 2011

<http://www.senac.br/BTS/273/boltec273b.htm> acesso: 13-07-2012

DUTRA, Joel Souza; *et al.* **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext.

Acesso em 13-07-12.

GARRIDO, Laercio M. **Virei Gerente, e agora?** São Paulo: Nobel, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Antonio Carlos. **Administração em Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítica-social dos conteúdos. 8. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo Atlas 2009.

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

RABAGLIO, M.O. **Seleção por competências**. Educator. São Paulo, 2001.

SANT'ANNA, Liliane Lima *et al.* Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, pp. 744-764, Set./Out. 2012.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público Brasília** 56 (3): 259-276. Jul/Set 2005.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch, SARSUR, Amyra Moyzes. Estratégia, Liderança e Clima Organizacional em Instituições de Ensino: contextualizando conceitos para a compreensão de um setor específico. **Anais...** Porto Alegre - RS, ANPAD V encontro de estudos em estratégia, 2011.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade ousadia & competência**. Markon Books São Paulo, 2002.