

PROPOSTA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS BASEADAS EM COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE SANTA CATARINA

Franciele Maltauro¹
Gabriela de Quadros²
Iandra Dal Bello³
Verônica Paz de Oliveira⁴

RESUMO

O presente artigo apresenta uma proposta de programa de desenvolvimento de lideranças baseadas em competências em uma Instituição de Ensino de Santa Catarina. O estudo teve como objetivos desenvolver um modelo flexível e adaptável a organizações de diferentes portes e segmentos; identificar as competências comportamentais e técnicas dos gestores da instituição; sugerir trilhas de desenvolvimento que integrem aspectos técnicos e comportamentais; e propor instrumentos de avaliação de competências e desempenho. A pesquisa possibilitou compreender quais módulos são mais adequados para a construção da trilha de desenvolvimento e identificar o instrumento de avaliação necessário para acompanhar as competências e resultados. A partir da análise realizada, buscou-se alinhar o desenvolvimento das lideranças às demandas institucionais, contribuindo para a formação de gestores mais preparados, capazes de promover a melhoria contínua, o engajamento das equipes e a consolidação de práticas de gestão sustentáveis e eficazes.

Palavras-chave: liderança; competências; desenvolvimento; gestão de pessoas; programa de capacitação.

1 INTRODUÇÃO

A liderança exerce papel essencial no sucesso organizacional, pois define direções, motiva equipes e favorece um ambiente de cooperação. Um líder eficaz alinha objetivos individuais às metas institucionais, contribui para a resolução de conflitos, o desenvolvimento de talentos e a adaptação da organização às demandas do mercado, promovendo sua competitividade e sustentabilidade (Chiavenato, 2009).

¹ Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: franciele.maltauro@prof.sc.senac.br;

² Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: gabriela.quadros@sc.senac.br;

³ Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: iandradaibello@gmail.com

⁴ Orientadora. Doutora em Desenvolvimento Regional. Professora na Faculdade Senac Concórdia. E-mail: veronica.oliveira@sc.senac.br.

O chefe é um líder, ainda que entre os liderados haja discordância quanto ao seu estilo de liderança. Em sua jornada, nem sempre conseguirá ser admirado por todos, pois muitas vezes precisará tomar decisões delicadas — como demitir alguém, direcionar o grupo quando há dispersão ou conduzir a equipe a seguir sua visão mesmo diante de divergências (Aranha; Melo, 2020). Essas situações revelam o verdadeiro papel da liderança no contexto atual, em que as transformações decorrentes da globalização, da tecnologia e das novas relações de trabalho exigem líderes capazes de atuar como agentes de mudança, alinhando equipes, estimulando a inovação e garantindo a competitividade organizacional (Kotter, 2014).

Analizando esta realidade e mudanças drásticas no mercado de trabalho, o presente trabalho tem por objetivo geral, desenvolver um modelo de programa de desenvolvimento de lideranças baseado em competências, que seja flexível e adaptável a organizações de diferentes portes e segmentos. Para aprofundar a pesquisa, os pesquisadores irão levantar as competências comportamentais e técnicas de gestores da instituição; sugerir trilhas de desenvolvimento específicas que integrem competências técnicas e comportamentais e propor instrumentos de avaliação de competências e desempenho.

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais exige líderes cada vez mais preparados, capazes de atuar de forma estratégica, tática ou operacional, conforme seu nível hierárquico. No entanto, muitas empresas carecem de programas estruturados de desenvolvimento de lideranças que considerem as competências específicas exigidas em cada nível de atuação (Mintzberg, 2002).

“Segundo um estudo da Fundação Dom Cabral (2024), a liderança adaptativa — aquela que ajusta estilos e estratégias diante de ambientes mutáveis — ainda apresenta lacunas nas empresas brasileiras, o que confirma a necessidade de desenvolver um programa flexível e escalável para capacitação de lideranças em diferentes contextos organizacionais.”

Dessa forma, este trabalho se justifica pela necessidade de criar um programa flexível e escalável, que auxilia empresas na capacitação de suas lideranças, contribuindo para a melhoria da gestão de pessoas, do clima organizacional e dos resultados corporativos.

Exercer uma liderança comprometida com a melhoria contínua dos processos e do atendimento às unidades e clientes da instituição, atuando de forma ética,

colaborativa e alinhada aos pilares e valores institucionais. Conduzir a equipe com foco no desenvolvimento profissional, na comunicação transparente e no cumprimento das normas e legislações vigentes, garantindo um ambiente de trabalho produtivo, integrado e voltado para resultados sustentáveis (Gandolfi; Zambianchi, 2016).

O tema foi escolhido visando ao crescimento pessoal e profissional e à melhor compreensão dos processos organizacionais na gestão de pessoas. A pesquisa acadêmica fornece subsídios para análises e para a proposição de soluções ou melhorias aplicáveis a diferentes contextos organizacionais.

O problema que orienta esta pesquisa consiste em compreender como estruturar um programa de desenvolvimento de lideranças fundamentado em competências, concebido de modo a ser aplicável a diferentes níveis hierárquicos e adaptável a organizações de distintos portes e segmentos, suprimindo a carência de modelos flexíveis e escaláveis atualmente d

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo da liderança e das competências organizacionais ganha relevância diante das mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, evidenciando a necessidade de uma abordagem integrada e estratégica. O referencial teórico aborda modelos clássicos e contemporâneos de liderança, destacando a importância das competências, dos métodos de avaliação e das boas práticas para uma gestão eficaz de pessoas em ambientes dinâmicos e desafiadores.

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA E SUA EVOLUÇÃO

A liderança é entendida como a capacidade de influenciar pessoas e direcioná-las ao alcance de objetivos comuns, por meio de relações interpessoais pautadas na comunicação e na motivação. Ao longo das décadas, esse conceito passou por diversas reformulações, refletindo as transformações sociais, econômicas e organizacionais (Robbins; Judge, 2016).

Autores como Chiavenato (2003) afirmam que a liderança envolve uma influência interpessoal exercida em situações específicas, mediada pela comunicação e voltada à realização de metas coletivas. Bergamini (1994)

complementa que a liderança é um fenômeno grupal, caracterizado pela influência intencional do líder sobre seus seguidores, com vistas à obtenção de resultados.

A evolução das teorias de liderança avançou das abordagens centradas em traços inatos para modelos comportamentais, situacionais e, mais recentemente, para concepções contemporâneas, como a liderança transformacional e a liderança 4.0. Esta, impulsionada pela Quarta Revolução Industrial, demanda líderes flexíveis, colaborativos, digitais e humanizados, aptos a lidar estrategicamente com ambientes em constante mudança (Daft, 2018).

Dessa forma, a liderança por competências se consolida como uma abordagem essencial na gestão contemporânea, ao compreender que a liderança não é apenas um traço inato, mas uma competência desenvolvível. Ela exige sensibilidade para lidar com pessoas, visão sistêmica para compreender o ambiente organizacional e capacidade de adaptação diante das transformações constantes. Assim, torna-se um fator decisivo para o sucesso das organizações e para o desenvolvimento eficaz das equipes.

2.2 LIDERANÇA POR COMPETÊNCIAS

A liderança por competências é uma abordagem contemporânea que valoriza o alinhamento entre as habilidades do líder e as demandas estratégicas da organização. Nesse modelo, o foco está no desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e gerenciais que favoreçam a eficácia da liderança em contextos dinâmicos e complexos (Spencer; Spencer, 1993).

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é entendida como um saber agir responsável e reconhecido, que mobiliza conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar resultados. Já Dutra (2004) destaca que a liderança por competências exige do gestor a capacidade de integrar pessoas, processos e estratégias, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e inovação.

Essa perspectiva rompe com modelos tradicionais de liderança centrados apenas em traços pessoais ou estilos de comando, propondo uma atuação mais estratégica e adaptativa. O líder por competências atua como facilitador do desempenho organizacional, promovendo o engajamento das equipes e o alinhamento com os objetivos institucionais (Lucas; Leitão, 2017).

2.3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Para Dutra (2001), as competências profissionais podem ser agrupadas em três categorias principais. As competências técnicas dizem respeito ao domínio de conhecimentos e habilidades específicas exigidos para a execução de tarefas vinculadas a uma determinada função. As competências comportamentais referem-se às atitudes, valores e traços pessoais que influenciam o desempenho no ambiente de trabalho. Já as competências gerenciais estão associadas à capacidade de liderar equipes, tomar decisões estratégicas e administrar recursos de forma eficiente.

2.3.1 Competências técnicas

Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências técnicas referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados à execução eficiente de atividades específicas no contexto organizacional. Tais competências são passíveis de mensuração a partir de padrões previamente definidos e podem ser aprimoradas por meio de processos sistemáticos de capacitação e treinamento profissional.

De acordo com Dutra (2001), competências técnicas são fundamentais para assegurar que o colaborador desempenhe suas funções com eficiência e qualidade, sendo consideradas essenciais, sobretudo, para os níveis operacionais da organização.

2.3.2 Competências comportamentais

Segundo Rodrigues (2014), competência comportamental refere-se à capacidade de reconhecer, integrar e gerenciar conscientemente as próprias emoções, motivações e pensamentos, expressando-os de maneira eficaz por meio de comportamentos e atitudes que promovam maior satisfação e realização na esfera profissional e pessoal.

Para Dutra (2001), as competências comportamentais abrangem atitudes, valores, motivações e características pessoais que impactam o comportamento do indivíduo no contexto organizacional, desempenhando papel essencial na adaptação e no desempenho eficaz das atividades profissionais.

2.3.3 Competências de gestão

Segundo Chiavenato (2004), competências de gestão compreendem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que habilitam o gestor a planejar, organizar, liderar e controlar recursos humanos e materiais, com o propósito de atingir os objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.

De acordo com Dutra (2001) competências de gestão referem-se à capacidade do gestor de mobilizar e articular recursos humanos, financeiros e materiais, tomar decisões estratégicas e operacionais, liderar equipes e implementar processos que promovam o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4 NÍVEIS DE LIDERANÇA

Para Maxwell (2011), a liderança pode ser compreendida essencialmente como um processo de influência. Nos níveis hierárquicos mais elevados, ela exige não apenas competências gerenciais, mas também a capacidade de inspirar, motivar e desenvolver outros líderes. À medida que o indivíduo sobe na hierarquia, ampliam-se tanto sua responsabilidade quanto seu grau de influência, tornando-se fundamental um foco estratégico mais apurado.

Segundo Chiavenato (2003), a eficácia organizacional está diretamente relacionada à atuação articulada entre os diferentes níveis de liderança. Enquanto o nível operacional assegura a execução das tarefas cotidianas com foco na eficiência, o nível tático conecta a estratégia à prática, convertendo metas em ações coordenadas e orientadas para os resultados.

2.4.1 Nível operacional

Segundo Chiavenato (2003), o nível operacional foca na execução das atividades diárias, com ênfase na eficiência, no controle das rotinas e na obtenção de resultados de curto prazo.

Para Mintzberg (1979), o núcleo operacional reúne os colaboradores que executam atividades essenciais da organização, voltadas à eficiência e padronização dos processos.

2.4.2 Nível tático

Segundo Lima (2019), a liderança no nível tático concentra-se na tomada de decisões de curto prazo e na gestão de riscos imediatos, com foco na efetividade das ações presentes. Nesse contexto, os líderes devem equilibrar as demandas da equipe com os objetivos operacionais da organização, garantindo a execução eficiente das atividades propostas.

De acordo com Goulart (2024), no nível tático, atuam gestores e coordenadores responsáveis pela elaboração de planos de ação que traduzem os objetivos definidos pela alta administração em diretrizes claras e operacionais. Essa atuação busca minimizar falhas de comunicação e assegurar a implementação eficaz das estratégias organizacionais.

2.5 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Segundo Chiavenato (2014), as organizações devem investir continuamente no desenvolvimento de suas lideranças, pois líderes capacitados são responsáveis por motivar equipes, alinhar estratégias e garantir a eficácia organizacional.

"Os programas de desenvolvimento de liderança devem ser planejados de forma sistemática e contínua, envolvendo capacitação técnica e comportamental, alinhadas à cultura e aos objetivos estratégicos da organização" (Lacombe, 2012, p. 202).

Para Marras (2017), boas práticas em programas de desenvolvimento de liderança incluem diagnóstico de competências, definição de trilhas de aprendizagem e acompanhamento dos resultados por meio de indicadores específicos.

"Desenvolver lideranças significa preparar profissionais capazes de conduzir pessoas e processos de forma eficiente, criando ambientes organizacionais produtivos e sustentáveis." (Dutra, 2016, p. 155).

De acordo com Robbins e Judge (2019), líderes eficazes impactam diretamente o clima organizacional, a motivação das equipes e a performance geral

da empresa, o que justifica a importância de programas estruturados e contínuos de desenvolvimento de lideranças.

2.5.1 Modelos e boas práticas de programas de desenvolvimento de líderes

Os modelos de programas de desenvolvimento de lideranças são estruturados a partir de estratégias organizadas, planejadas e contínuas, que visam desenvolver as competências essenciais dos líderes, alinhadas às diretrizes estratégicas da empresa. Já as boas práticas consistem na adoção de metodologias, ferramentas e políticas eficientes que favorecem o aprendizado, a troca de experiências e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no ambiente corporativo (Costa; Gomes, 2015).

Para garantir a eficácia desses programas, recomenda-se incluir metodologias ativas de aprendizagem, acompanhamento de desempenho, *mentoring*, *coaching*, avaliações de potencial, feedbacks estruturados e ações de desenvolvimento personalizadas (Moran; Mender, 2018).

"O desenvolvimento de lideranças deve ser planejado de forma contínua e estruturada, contemplando aspectos técnicos, comportamentais e estratégicos, de modo a preparar os profissionais para os desafios da gestão organizacional." (Chiavenato, 2014, p. 312).

Segundo Marras (2017), boas práticas em programas de liderança incluem a identificação de competências-chave, a definição de trilhas de desenvolvimento personalizadas e o acompanhamento do desempenho dos participantes ao longo do processo, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

"Modelos eficazes de desenvolvimento de líderes envolvem ações integradas, que associam treinamentos formais, *coaching*, *mentoring* e experiências desafiadoras no próprio ambiente organizacional" (Dutra, 2016, p. 162).

Robbins e Judge (2019) ressaltam que um programa de desenvolvimento de líderes bem-sucedido deve incluir não apenas treinamentos técnicos e administrativos, mas também o fortalecimento de competências emocionais, como inteligência emocional, resiliência e gestão de conflitos.

"O sucesso no desenvolvimento de lideranças depende da adequação dos métodos às características da cultura organizacional e à natureza das estratégias da empresa" (Lacombe, 2012, p. 205).

2.6 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A avaliação de competências é essencial para identificar o nível de domínio dos profissionais em relação às competências técnicas, comportamentais e estratégicas exigidas pela organização. Além disso, permite orientar decisões sobre promoções, treinamentos e desenvolvimento de carreira, alinhando as competências individuais às necessidades corporativas (Marchiori; Pires, 2016).

O processo de avaliação de competências tem como finalidade analisar o nível de contribuição dos colaboradores em relação às metas da organização, bem como detectar os setores que demandam aprimoramento, servindo de fundamentação para a elaboração de programas de capacitação e para a gestão eficaz de pessoas (Chiavenato, 2014).

Segundo Dutra (2016), a avaliação de competências possibilita à organização tomar decisões mais justas e estratégicas sobre o desenvolvimento e movimentação de pessoas, além de contribuir para a definição de planos de desenvolvimento individual e sucessão.

"A avaliação de competências é a ferramenta que aproxima a gestão de pessoas da estratégia empresarial, ao possibilitar a verificação do desempenho e potencial dos profissionais, orientando ações para aprimoramento contínuo" (Marras, 2017, p. 260).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a avaliação de competências vai além da mensuração de desempenho, pois permite identificar o capital intelectual disponível na empresa e apoiar a construção de vantagem competitiva por meio de pessoas.

3 METODOLOGIA

Este estudo utilizou abordagem mista, aplicada e exploratória, visando compreender como estruturar um programa de desenvolvimento de lideranças baseado em competências, flexível e adaptável a diferentes níveis hierárquicos, segmentos e portes organizacionais.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa de métodos mistos combina dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, oferecendo uma compreensão mais completa do fenômeno investigado.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa aplicada visa à produção de conhecimentos com foco na sua aplicação prática para a resolução de problemas específicos do cotidiano. Esse tipo de pesquisa é frequentemente utilizado em áreas como administração, educação e saúde, nas quais os resultados obtidos auxiliam na tomada de decisões e na melhoria de processos. Mas, Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa aplicada tem como objetivo resolver problemas práticos e imediatos, empregando conhecimentos científicos para promover melhorias e inovações em contextos reais, caracterizando-se pela sua utilidade direta nos âmbitos profissional e tecnológico.

Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória busca oferecer uma compreensão inicial e mais aprofundada sobre determinado problema, com o intuito de torná-lo mais claro ou possibilitar a formulação de hipóteses.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico e estudo de caso múltiplo, por meio da consulta a livros, artigos, documentos oficiais e relatórios, com o objetivo de reunir e analisar informações que irão fundamentar teoricamente o estudo e contribuirão para a compreensão do tema.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em materiais já publicados, como livros, artigos de periódicos e publicações eletrônicas, tendo como finalidade analisar, interpretar e discutir as contribuições teóricas disponíveis acerca de um tema ou problema de pesquisa.

Segundo Yin (2015, p. 66), “o estudo de caso múltiplo fornece evidências mais robustas e conclusões mais convincentes do que um único caso isolado”. Dessa forma, o uso de múltiplos casos amplia a profundidade analítica e contribui para uma visão mais abrangente da realidade estudada.

Será realizada uma pesquisa *survey*, caracterizada pelo levantamento de dados primários por meio da aplicação de questionários estruturados, com o objetivo de identificar percepções e práticas dos respondentes sobre o tema em estudo, contribuindo para a análise e interpretação dos resultados.

A pesquisa *survey*, segundo Gil (2019), caracteriza-se pelo levantamento de dados junto a uma amostra da população, por meio de questionários ou entrevistas, visando descrever, explicar ou explorar características, comportamentos e opiniões.

A presente pesquisa foi conduzida em uma instituição de ensino situada no estado de Santa Catarina, que atua no âmbito educacional, atendendo a diferentes níveis e modalidades de ensino.

A pesquisa foi realizada em três unidades da Instituição, sendo uma amostra das vinte e nove unidades. Estas com estruturas físicas e educacionais semelhantes e localizadas na mesma região, envolvendo todos os gestores de área, coordenadores dos setores pedagógico, comercial e administrativo-financeiro. Foi enviado um questionário via *WhatsApp* aos coordenadores para identificar competências-chave de liderança e desenvolver um modelo aplicável a diversas unidades. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário composto por seis perguntas gerais sobre o perfil e função dos respondentes, oito questões sobre competências comportamentais (*soft skills*) e oito sobre competências técnicas (*hard skills*), facilitando a tabulação e análise dos resultados.

Após a organização dos dados obtidos nos questionários, em que todas as respostas foram sistematizadas em planilhas para facilitar a visualização e interpretação, realizou-se uma análise preliminar por meio de gráficos e tabelas, permitindo identificar tendências e padrões nas respostas.

Com o objetivo de assegurar a aplicabilidade do programa de desenvolvimento de lideranças baseado em competências, serão estabelecidos critérios de validação ao término de sua elaboração. Esse processo de validação terá como foco a análise da coerência teórica, da viabilidade prática e da adequação das trilhas de aprendizado e dos instrumentos de avaliação, possibilitando, assim, a realização de eventuais ajustes antes da implementação definitiva do programa.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nessa seção serão contextualizados os principais aspectos relacionados ao desenvolvimento de lideranças baseado em competências, com ênfase na aplicabilidade prática do modelo proposto em diferentes portes e segmentos organizacionais.

A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior (IES) com o objetivo de validar um programa de desenvolvimento de lideranças pautado em competências, evidenciando sua utilidade como ferramenta de aprimoramento da gestão de pessoas e fortalecimento da atuação dos líderes no ambiente organizacional.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante da crescente demanda por líderes capacitados, programas de desenvolvimento baseados em competências tornam-se essenciais para o aprimoramento das habilidades de liderança. A pesquisa, realizada em uma Instituição de Ensino Superior (IES) com atuação consolidada em diferentes níveis de ensino, fundamenta a proposta de um modelo adaptável de desenvolvimento de lideranças voltado a competências-chave, alinhado à busca pela excelência acadêmica e eficiência administrativa. Os resultados demonstram que essa abordagem melhora as habilidades de liderança, contribuindo para que a instituição enfrente desafios internos e externos de forma mais eficaz.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa com os coordenadores dos setores pedagógico, comercial e administrativo-financeiro. A análise contempla aspectos como formação acadêmica, tempo de atuação na instituição e na função de coordenação, participação em treinamentos voltados à gestão, além de questões relacionadas às competências comportamentais (*soft skills*) e técnicas (*hard skills*), permitindo identificar pontos fortes e lacunas no desenvolvimento de lideranças.

Após a análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado, verificou-se que, quanto ao nível de escolaridade dos profissionais participantes, 77,8% possuem pós-graduação, enquanto apenas 11,1%, que se refere a um profissional possui o título de mestre e outro apresenta apenas formação em nível de graduação, o que também representa 11,1%.

Os resultados mostram que a maioria dos profissionais possui pós-graduação, indicando um quadro qualificado e apto a aplicar conhecimentos técnicos. Entretanto, a presença de um profissional com menor qualificação reforça a necessidade de capacitação contínua para equilibrar o nível de formação da equipe.

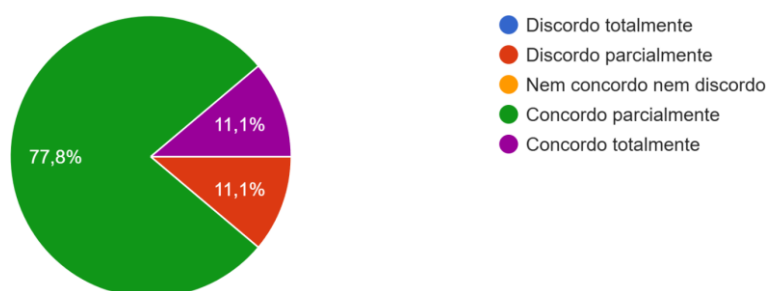
A equipe de coordenadores possui, em geral, mais de seis anos de vínculo, sendo que mais de 70% atuam na instituição há mais de dez anos, o que demonstra estabilidade. Quanto ao tempo na função de coordenação, 55,6% exercem o cargo há mais de dez anos e 22,2% há menos de três. Profissionais recém-ingressos em cargos de liderança necessitam de acompanhamento e estratégias específicas para desenvolver competências e atender às expectativas organizacionais.

Ao relacionar o tempo de ingresso na função de gestão com a oferta de treinamentos específicos, Verificou-se que 55,6% dos coordenadores não receberam capacitação ao assumir o cargo, enquanto 44,4% participaram de algum treinamento inicial. Essa lacuna de formação inicial é relevante, sobretudo considerando as demandas inerentes à função. Quando analisada a frequência de treinamentos voltados à gestão, observa-se que 44,4% dos participantes relataram receber capacitação a cada seis meses, 33,3% apenas uma vez ao ano, 11,1% ainda não tiveram acesso a nenhum treinamento e 11,1% participaram de apenas uma ação formativa pontual para a função. Os dados mostram necessidade de uma política contínua de capacitação em liderança, garantindo atualização regular para todos os gestores.

Esses dados evidenciam a necessidade de estruturar uma política contínua e sistemática de capacitação em liderança, garantindo que os profissionais recém-ingressos, bem como os mais experientes, tenham oportunidades regulares de atualização e desenvolvimento de competências.

A partir dos dados sobre os profissionais e informações sobre treinamentos para o desempenho de suas funções, neste momento será realizada a análise das competências comportamentais. O objetivo é identificar as soft skills essenciais para a gestão, avaliando a relação entre a formação recebida e a aplicação dessas competências no trabalho diário dos gestores.

Figura 1 - Como gestor da sua área você consegue inspirar, engajar e direcionar a equipe de forma eficaz e transmite informações com clareza e prática escuta ativa?

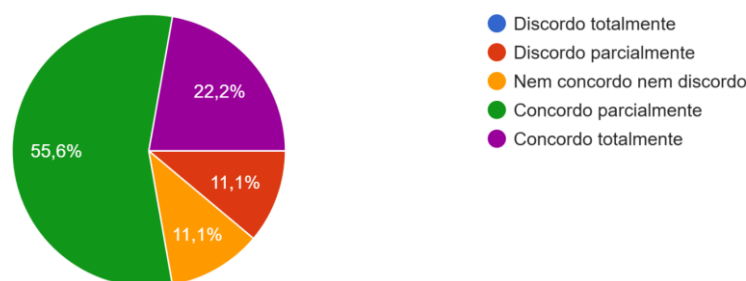


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme apresentado na figura 1, na avaliação sobre inspirar, engajar, direcionar a equipe e comunicar-se com clareza e prática a escuta ativa, 77,8% dos gestores concordam parcialmente, reconhecendo avanços, mas também a necessidade de aprimoramento dessas competências. Somente 11,1% se sentem totalmente seguros em liderar e comunicar, enquanto 11,1% apresentam dificuldades, evidenciando a necessidade de desenvolver essas habilidades.

De acordo com Chiavenato (2014), a eficácia da liderança depende da capacidade de comunicação, escuta ativa e empatia, fundamentais para inspirar e direcionar equipes. Assim, os dados reforçam a importância do desenvolvimento contínuo de habilidades de liderança e comunicação para fortalecer o desempenho dos gestores.

Figura 2 - Conseguem mediar divergências e buscar soluções equilibradas? e promovem a integração entre equipes e setores?



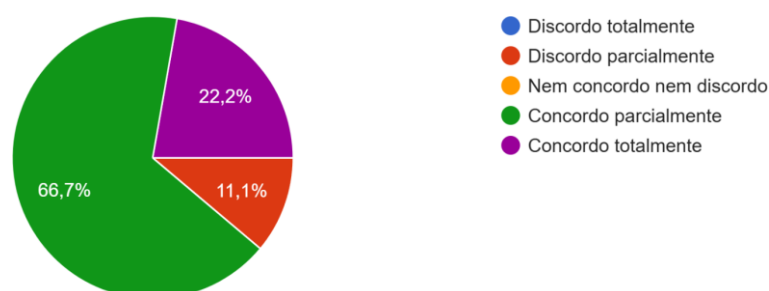
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na figura 2, as questões indicam percepção consistente de que a mediação de conflitos, a busca por soluções equilibradas e a integração entre equipes são competências valorizadas na gestão, reforçando padrões positivos no

relacionamento interpessoal e na cooperação. Em ambas, a maioria dos gestores (55,6%) concorda parcialmente e 22,2% concorda totalmente com a importância das práticas de harmonia e integração, demonstrando reconhecimento e confiança nessas competências. Por outro lado, 11,1% dos gestores mostraram neutralidade e 11,1% discordaram parcialmente, indicando dificuldades em lidar com divergências e alcançar acordos equilibrados.

Os resultados indicam que a mediação de conflitos, a busca por soluções equilibradas e a integração entre equipes são reconhecidas como competências importantes, embora ainda demandem aprimoramento. Conforme Robbins (2016), a capacidade de administrar conflitos e estimular a cooperação é essencial para o desempenho e o clima organizacional. Dessa forma, os dados reforçam a necessidade de desenvolver continuamente essas habilidades entre os gestores.

Figura 3 - Age com segurança e responsabilidade diante de situações complexas?



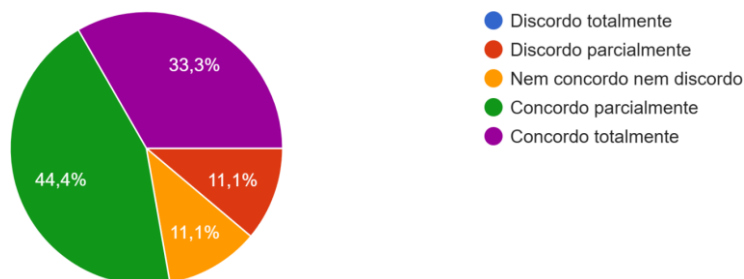
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A figura 3 mostra que, a questão, age com segurança e responsabilidade diante de situações complexas, os resultados mostram que a maioria dos gestores (66,7%) concordam parcialmente, indicando que se sentem preparados para lidar com desafios, mas percebem que ainda podem fortalecer essa competência. Um grupo de 22,2% concorda totalmente, demonstrando plena confiança em sua capacidade de agir com segurança e responsabilidade, enquanto 11,1% discordam parcialmente, demonstrando dificuldades em manter a firmeza e a assertividade necessárias em contextos mais complexos.

Os resultados mostram que a maioria dos gestores se sentem preparados para agir com segurança e responsabilidade em situações complexas, embora ainda perceba espaço para aprimoramento. Conforme Maximiano (2015), a capacidade de decidir com firmeza e responsabilidade é essencial à liderança eficaz. Assim,

destaca-se a importância de fortalecer a autoconfiança e a assertividade dos gestores.

Figura 4 - Lida bem com pressão, mantém equilíbrio e motiva pessoas?



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na questão ilustrada em gráfico conforme figura 4, lida bem com pressão, mantém equilíbrio e motiva pessoas, os resultados revelam percepções variadas entre os gestores. A maioria (44,4%) concorda parcialmente, indicando que conseguem atuar de forma relativamente eficaz sob pressão. Um grupo significativo (33,3%) concorda totalmente, demonstrando segurança na capacidade de manter equilíbrio e motivar a equipe mesmo em contextos desafiadores. Por outro lado, 11,1% permaneceram neutros, enquanto outros 11,1% discordam parcialmente, revelando que há gestores que encontram maiores dificuldades em lidar com pressão e manter a motivação da equipe de forma consistente.

De acordo com Goleman (1998), a capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções, bem como compreender e influenciar as emoções dos outros, é fundamental para o desempenho eficaz da liderança. Essa competência, conhecida como inteligência emocional, permite que gestores mantenham o equilíbrio mesmo sob pressão e ajudem suas equipes a se manterem motivadas diante de desafios.

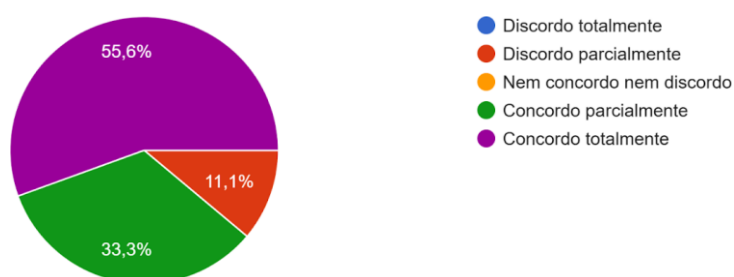
A análise das respostas sobre a ordem de importância das competências comportamentais revela algumas tendências claras, embora haja variações entre os gestores. Observa-se que a Liderança e influência frequentemente aparece entre as primeiras posições, sendo considerada prioridade em várias respostas, o que evidencia a valorização da capacidade de conduzir e engajar equipes. A Comunicação assertiva também é destacada, geralmente ocupando posições altas, refletindo a percepção de que transmitir informações com clareza e praticar escuta ativa é essencial para o desempenho gerencial.

Outras competências como Trabalho em equipe e colaboração e Inteligência emocional aparecem com certa frequência nas primeiras posições, mostrando reconhecimento da importância de manter relações harmoniosas, lidar com pressão e gerir conflitos de maneira equilibrada. Já Gestão de conflitos, Tomada de decisão e Gestão do tempo e organização apresentam distribuição mais variada, indicando que, embora relevantes, são percebidas com prioridade menor ou dependem mais do contexto específico do gestor ou da área de atuação.

De forma geral, as respostas indicam que os gestores priorizam competências relacionadas à liderança, comunicação e relacionamento interpessoal, enquanto habilidades mais técnicas de gerenciamento ou tomadas de decisão aparecem em posições intermediárias ou finais, sugerindo que o sucesso na gestão é percebido como fortemente ligado à capacidade de influenciar, motivar e integrar pessoas.

Dando sequência à análise, após a avaliação das competências comportamentais, passa-se agora à apresentação dos resultados referentes às competências técnicas. Essa etapa é fundamental para compreender de que forma o conhecimento específico, as habilidades práticas e a experiência profissional dos participantes contribuem para o desempenho nas funções, complementando as dimensões comportamentais já discutidas.

Figura 5 - Você é eficaz em organizar rotinas e fluxos de trabalho junto a equipe?



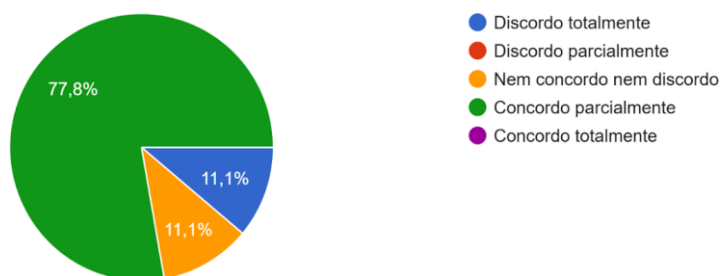
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na questão apresentada na Figura 5, referente à eficácia na organização de rotinas e fluxos de trabalho junto à equipe, observou-se que 55,6% dos participantes concordam totalmente, 33,3% concordam parcialmente e 11,1% discordam parcialmente. Esses resultados evidenciam que a maioria dos gestores demonstra segurança na coordenação das atividades e na gestão dos processos, embora ainda exista uma parcela que identifica dificuldades pontuais. Tal cenário sugere a

necessidade de ações voltadas à padronização de práticas e à otimização dos fluxos de trabalho.

Conforme Chiavenato (2014), a coordenação eficaz das atividades depende do planejamento e da definição clara de responsabilidades, elementos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, reforça-se a importância de investir em práticas de gestão que promovam maior integração e otimização dos fluxos de trabalho.

Figura 6 - Utiliza indicadores de desempenho de forma adequada para avaliar os resultados do setor?



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na questão apresentada sobre a utilização de indicadores de desempenho para avaliar os resultados do setor, verificou-se que a maioria dos gestores (77,8%) respondeu “concordo parcialmente”, o que evidencia a aplicação dos indicadores, ainda que de forma não totalmente consistente ou aprofundada. Além disso, 11,1% dos participantes permaneceram neutros e 11,1% discordaram totalmente, conforme ilustrado na figura 6. Tal resultado aponta lacunas na utilização de métricas de avaliação e indicando oportunidades de capacitação voltadas à análise de indicadores e à tomada de decisão orientada por dados.

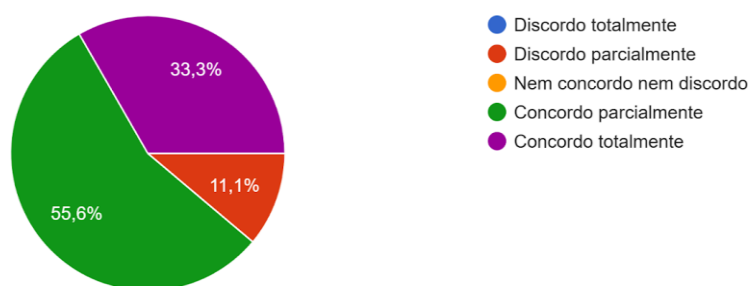
Segundo Kaplan e Norton (1997), o uso de indicadores é essencial para alinhar as ações às estratégias organizacionais e promover a melhoria contínua do desempenho. Assim, evidencia-se a importância de capacitar os gestores para o uso eficaz de métricas e para a tomada de decisão baseada em dados.

Quanto ao conhecimento técnico, 77,8% dos gestores concordam totalmente e 22,2% parcialmente que o possuem, indicando domínio sólido e base consistente considerada essencial ao desempenho, sendo uma das competências mais bem avaliadas da pesquisa.

Na competência relacionada ao uso de ferramentas tecnológicas, 55,6% dos gestores concordam totalmente, 33,3% parcialmente e 11,1% discordam parcialmente, indicando familiaridade geral, mas também necessidade de maior proficiência e melhor aproveitamento dos recursos para otimizar processos.

No que se refere à eficácia no recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho da equipe, verificou-se que 44,4% dos gestores concordam totalmente, 33,3% concordam parcialmente, 11,1% discordam parcialmente e 11,1% permanecem neutros. Esses resultados indicam que, embora exista uma percepção predominantemente positiva em relação à gestão de pessoas, observa-se certa variação entre os respondentes, o que evidencia a necessidade de fortalecer competências de liderança e de adotar práticas mais consistentes no desenvolvimento de talentos.

Figura 7 - Possui conhecimento das normas e legislações aplicáveis ao setor, garantindo conformidade nas atividades do setor?

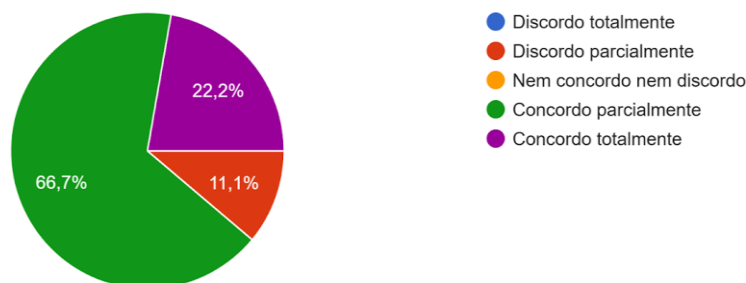


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que diz respeito ao conhecimento das normas e legislações aplicáveis ao setor, conforme a figura 7, constatou-se que 55,6% dos gestores concordam parcialmente, 33,3% concordam totalmente e 11,1% discordam parcialmente. Esses resultados demonstram que a maioria dos participantes possui familiaridade com os requisitos normativos e regulatórios, embora ainda se verificam lacunas que precisam ser superadas a fim de assegurar plena conformidade e reduzir riscos operacionais.

Segundo Chiavenato (2014), o domínio das normas e políticas organizacionais é essencial para assegurar a eficiência dos processos e a redução de riscos operacionais. Assim, reforça-se a importância de ações contínuas de capacitação voltadas ao cumprimento das exigências legais e regulatórias.

Figura 8 - Demonstra capacidade de propor melhorias, adotar novas práticas e tecnologias para otimizar o setor



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme ilustrado na figura 8, se refere à capacidade de propor melhorias, adotar novas práticas e incorporar tecnologias para otimizar o setor, verificou-se que 66,7% dos gestores concordam parcialmente, 22,2% concordam totalmente e 11,1% discordam parcialmente. Esses resultados evidenciam que, embora haja reconhecimento dessa capacidade, ainda predomina a percepção de que é necessário um maior estímulo à proatividade, à implementação de soluções diferenciadas e à adoção de práticas aprimoradas no ambiente organizacional.

Conforme Drucker (2002), a inovação é um elemento central da eficácia gerencial é um fator decisivo para a competitividade das organizações. Assim, torna-se essencial estimular a cultura de melhoria contínua e o uso de tecnologias que potencializam os resultados institucionais.

Além da avaliação individual das competências, os gestores também foram questionados sobre a ordem de importância das competências técnicas. As respostas apresentaram variações, mas destacaram alguns padrões claros. A competência “Conhecimentos específicos da área/setor” apareceu de forma recorrente entre as primeiras posições, consolidando-se como uma prioridade para o desempenho eficaz. Da mesma forma, “Planejamento e gestão de processos” e “Conhecimento de indicadores de desempenho” também se repetem nas posições iniciais, indicando que a capacidade de organizar rotinas, acompanhar resultados e tomar decisões fundamentadas em dados é considerada central pelos gestores.

Em contrapartida, competências como “Capacidade de inovação” e “Conhecimento de normas e legislação aplicável” foram frequentemente posicionadas em níveis intermediários ou finais, o que sugere que, embora

reconhecidas como relevantes, não são vistas como prioridades imediatas. A “Gestão de pessoas” apresentou posicionamentos variados, em alguns casos considerada central e em outros secundária, refletindo percepções distintas quanto ao seu peso no desenvolvimento técnico do setor.

De modo geral, a análise indica que os gestores priorizam o conhecimento técnico, o planejamento estruturado e o uso de indicadores de desempenho. Contudo, aspectos como inovação, domínio de ferramentas tecnológicas, conhecimento de normas e legislação e gestão de pessoas ainda exigem maior atenção, evidenciando oportunidades de capacitação e aprimoramento contínuo das competências profissionais.

4.3 PROPOSIÇÃO DE TRILHA DE DESENVOLVIMENTO PARA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAIS

O desenvolvimento de competências é fundamental para que profissionais e equipes se tornem mais eficientes, adaptáveis e preparados para os desafios do mercado. Investir na melhoria contínua de habilidades técnicas e comportamentais não só aumenta o desempenho individual, mas também fortalece os resultados da organização como um todo.

No contexto organizacional atual, marcado por mudanças constantes, o desenvolvimento de competências tornou-se estratégico para o crescimento das empresas. As trilhas de desenvolvimento de competências são ferramentas estruturadas que permitem aprimorar habilidades técnicas e comportamentais de forma planejada, alinhando objetivos individuais e organizacionais (Chiavenato, 2014).

A trilha de desenvolvimento proposta orienta o aprendizado de forma progressiva, fortalecendo competências críticas por meio de módulos estruturados, atividades práticas e acompanhamento contínuo. Ao integrar conhecimentos técnicos e comportamentais, favorece a aplicação no trabalho, o desenvolvimento individual e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

A proposição de uma trilha de desenvolvimento de competências representa uma estratégia essencial para potencializar o desempenho individual e coletivo nas organizações. Essa trilha busca fortalecer habilidades essenciais, alinhando o desenvolvimento profissional às metas estratégicas da organização, promovendo a

melhoria contínua, a otimização de processos e a construção de uma cultura organizacional orientada à excelência.

A seguir, apresenta-se o quadro 1 que organiza e detalha a trilha de desenvolvimento proposta, evidenciando as competências, objetivos, conteúdos e métodos previstos para cada etapa do processo formativo.

Quadro 1 - Trilha de Desenvolvimento de Competências Técnicas e Comportamentais

Módulo	Objetivo	Atividades Sugeridas	Método de Aplicação
Liderança e Influência	Desenvolver a capacidade de conduzir e engajar equipes	Treinamentos em gestão de equipes e liderança situacional; Oficinas de feedback construtivo; Simulações de tomada de decisão	Cursos presenciais ou online; Workshops; Dinâmicas de grupo.
Comunicação Eficaz	Aprimorar a clareza na transmissão de informações e a prática da escuta ativa, lidando com a pressão do dia a dia.	Cursos sobre comunicação assertiva; Dinâmicas de apresentação; Exercícios em situações de pressão.	Treinamentos práticos; Role plays, Simulações
Gestão de Processos e Planejamento	Fortalecer a capacidade de organizar rotinas, planejar processos e acompanhar indicadores	Treinamentos em gestão de processos; Capacitação em ferramentas estratégicas; Estudos de caso	Workshops, Cursos técnicos, Uso de ferramentas como dashboards e KPIs
Conhecimento Técnico e Sensorial	Consolidar conhecimentos específicos da área ou setor e das regulamentações aplicáveis	Cursos técnicos especializados; Workshops práticos; Benchmarking de boas práticas	Cursos presenciais e online, Sessões práticas, Visitas técnicas
Melhoria Contínua e Transformação	Desenvolver a capacidade de inovação e adaptação às mudanças organizacionais, com foco na melhoria de processos para a otimização do setor.	Treinamentos em metodologias Lean; Projetos internos de inovação; Programas de mentoria	Workshops; Hackathons internos; Acompanhamento de projetos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Em síntese, a proposta desta trilha de desenvolvimento de competências constitui uma estratégia para fortalecer capacidades individuais e coletivas, alinhando o crescimento profissional às necessidades organizacionais. Ao integrar habilidades técnicas e comportamentais, promove melhoria contínua, inovação e adaptabilidade, preparando a organização e seus profissionais para enfrentar desafios e alcançar resultados sustentáveis.

Para assegurar a efetividade da trilha de desenvolvimento proposta, é fundamental definir instrumentos adequados para avaliar competências e desempenho. Esses instrumentos devem possibilitar a mensuração objetiva do progresso individual e coletivo, identificar lacunas de conhecimento e habilidades, e orientar ajustes no processo formativo. Assim, a avaliação torna-se uma ferramenta estratégica para garantir que o desenvolvimento esteja alinhado aos objetivos organizacionais e contribua de forma consistente para a melhoria contínua e a excelência profissional. Desta forma, apresenta-se no quadro 2, os instrumentos de avaliação propostos neste artigo.

Quadro 2 - Instrumentos de avaliação de competências e desempenho

Instrumento	Propósito	Metodologia	Vantagens
Avaliação de Desempenho por KPIs	Mensurar resultados e desempenho alinhados a metas organizacionais.	Definição prévia de indicadores-chave; monitoramento contínuo; comparação com metas estabelecidas.	Clareza nos resultados; fácil comparação; orienta decisões estratégicas.
Autoavaliação	Estimular reflexão crítica sobre competências e desempenho.	Questionários ou formulários autoaplicáveis.	Promove autoconhecimento; engaja o colaborador; complementa outras avaliações.
Feedback Contínuo	Garantir alinhamento constante entre expectativas e desempenho.	Sessões regulares de orientação e feedback com base em observações e indicadores.	Correção rápida de desvios; reforço contínuo; desenvolvimento constante.
Portfólio de desenvolvimento Profissional/ individual	Planejar a trajetória de desenvolvimento do colaborador.	Registro em ferramenta e acompanhamento para o ano subsequente	Direcionamento e clareza dos objetivos; evolução contínua; motivação e engajamento; valorização profissional

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Com base nos resultados da pesquisa e nos objetivos específicos do estudo, foram elaboradas trilhas de desenvolvimento que integram competências técnicas e comportamentais, bem como instrumentos de avaliação de competências e desempenho. O presente trabalho será apresentado às instituições como proposta inicial para análise e validação da aplicabilidade do modelo. Após essa etapa, sugere-se a elaboração de um plano de ação detalhado por meio da ferramenta 5W2H, com o propósito de orientar a implantação efetiva do programa, definindo responsabilidades, prazos, recursos e formas de monitoramento dos resultados.

O 5W2H é uma ferramenta de planejamento que auxilia na transformação de ideias em planos de ação práticos e objetivos. De acordo com Campos (2004), o método define o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e quanto custará, permitindo o acompanhamento eficaz das atividades. Sua aplicação neste estudo é essencial para orientar a implantação do programa de desenvolvimento de lideranças, garantindo clareza e eficiência na execução.

A implementação dos instrumentos de avaliação apresentados possibilita uma visão mais clara e objetiva sobre o desenvolvimento de competências e o desempenho dos colaboradores. Além de favorecer a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, essas ferramentas contribuem para alinhar expectativas entre profissionais e organização, fortalecendo a cultura de aprendizado contínuo. Assim, o processo avaliativo deixa de ser apenas uma medição de resultados e passa a ser um recurso estratégico para impulsionar o crescimento individual e coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração da proposta de um programa de desenvolvimento de lideranças baseadas em competências em uma instituição de ensino de Santa Catarina possibilitou identificar, de forma estruturada, as competências técnicas e comportamentais essenciais aos gestores, alinhando-as às demandas estratégicas da organização. A partir desse diagnóstico, foram construídas trilhas de desenvolvimento que integram aspectos técnicos e comportamentais, com o objetivo de potencializar a atuação das lideranças no contexto educacional.

O modelo foi aplicado de forma piloto em três unidades da instituição, dentre mais de vinte existentes. Essa delimitação metodológica deve-se à necessidade de testar a aplicabilidade e a coerência do programa em um ambiente controlado, possibilitando o acompanhamento próximo das ações e a coleta detalhada das percepções dos participantes. Ainda que essa amostra reduzida tenha limitado a generalização dos resultados, ela permitiu observar o grau de aderência do modelo, realizar ajustes nos instrumentos de desenvolvimento e avaliação e consolidar evidências sobre a efetividade da proposta.

Os resultados obtidos demonstram que a trilha de desenvolvimento proposta, por sua estrutura flexível e adaptável, apresenta potencial de replicação em outras unidades e também em organizações de diferentes segmentos. Sua abordagem integrada — que combina diagnóstico, capacitação e avaliação contínua — oferece uma base sólida para o aprimoramento da gestão e fortalecimento da cultura organizacional.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da aplicação do programa a todas as unidades da instituição e sua adaptação a outros contextos organizacionais, a fim de verificar sua validade externa. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de novos artigos e estudos comparativos que abordem o impacto de programas de liderança em diferentes setores, bem como análises longitudinais que mensurem a evolução das competências de liderança e o reflexo desse desenvolvimento nos indicadores de desempenho institucional.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Frederico; MELO, Jefferson Lisboa. **Liderança**: seus primeiros passos para ser o líder. São Paulo, SP: Casa do Código, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 jun. 2025.

ALMEIDA, Paulo Alexandre Pereira Alves de; FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança). **Estudo anual sobre as lideranças Brasileiras**: edição 2024. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2024.

BADIN, Marcos César. **Pesquisa qualitativa**: teoria, método e criatividade. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 9. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Elisabete Ferreira; GOMES, Cláudia. **Desenvolvimento de lideranças: Modelos, Práticas e Resultados nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2015.

CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

DAFT, Richard L. **Teorias da liderança: Liderança transformacional e liderança 4.0**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GANDOLFI, Fabio; ZAMBIANCHI, Andre. **Liderança e gestão de pessoas: Teorias, práticas e tendências**. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOULART, M. **Planejamento e controle tático nas organizações**. Nomus, 2024. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog/planejamento-nivel-tatico>. Acesso em: 25 jun. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P. **Liderança: Como a liderança pode alavancar a mudança nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, F. **A liderança tática e seus impactos nas decisões organizacionais**. Light Consulting, 2019. Disponível em: <https://lightconsulting.com.br/artigo-sobre-lideranca-tatica>. Acesso em: 25 jun. 2025.

LUCAS, Carlos Alberto; LEITÃO, José A. **Liderança por competências: Estratégias e desafios no ambiente corporativo**. São Paulo: Editora Gente, 2017.

MARCHIORI, Maristela; PIRES, Cláudio. **Gestão por Competências: Teorias, métodos e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXWELL, John C. **Os 5 níveis da liderança: etapas comprovadas para maximizar seu potencial**. São Paulo: Editora XYZ, 2011.

MINTZBERG, Henry. **A estruturação das organizações**. São Paulo: Atlas, 1979.

MINTZBERG, Henry. **A Natureza do trabalho do líder: Estratégia, tática e operação**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAN, José Mario; MENDES, Mara. **Metodologias ativas para o desenvolvimento de liderança**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RODRIGUES, Gabriel M. **Competências comportamentais: chaves do sucesso profissional**. ABMES, 2014. Disponível em: <https://abmes.org.br/blog/detalhe/7867/compet%C3%83ncias-comportamentais-chaves-do-sucesso-profissional>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competências:** A chave para o sucesso. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.