

Revista

Controle Interno

Edição 01 | março e abril 2022 | SP

ISBN - 978-65-87877-28-0

Controladoria Interna do CPS

www.ci.cps.sp.gov.br

FOCO
NO

CONTROLE

A importância do
Controle Interno •

Pág. 2

A **Controladoria Interna**
do Centro Paula Souza •

Pág. 5

Liderança, uma triologia
imperdível no podcast do
Controle na Escuta •

Pág. 6

Artigo técnico

Relacionando habilidades
e competências para exercer
a liderança visando atitudes e
resultados positivos •

Pág. 7



[Acesse o site](#)



[Acompanhe o
Controle na Escuta](#)

CPS
Centro
Paula Souza

SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

| Secretaria de Desenvolvimento Econômico



Laura Laganá
Diretora-Superintendente

Emilena Lorenzon Bianco
Vice-Diretora-Superintendente

Armando Natal Maurício
Chefe de Gabinete

Ricardo Sardella de Carvalho
Responsável pelo expediente da Controladoria Interna

Juliana Pereira de Souza
Coordenadora da equipe de Controle Interno

Anderson Luiz de Oliveira
Juliana Alexandre Soares Gomes
Projeto gráfico e diagramação

Rita de Cássia Batista Arantes
Redação e revisão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Carvalho, Ricardo Sardella de
Foco no Controle [livro eletrônico] / Ricardo
Sardella de Carvalho. -- São Paulo, SP : Centro Paula
Souza, 2022. -- (Foco no Controle)
PDF

ISBN 978-65-87877-28-0

1. Administração pública 2. Controladoria
3. Controle interno I. Título. II. Série.

22-107121

CDD-657.863

Índices para catálogo sistemático:

1. Controladoria : Contabilidade 657.863

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380



Um veículo de
comunicação e
conhecimento do
**controle
interno**
à serviço da
sociedade



A Revista de Controle Interno reúne, uma gama de trabalhos com um perfil dos mais interessantes, no que tange às discussões da área de controle. Isso porque, em seu conjunto, apresenta artigos que nos levam às reflexões baseadas em um cotidiano de trabalho e pesquisas.

Como se pode notar, a Revista se torna um veículo de divulgação técnica que atende a um perfil pautado na confiabilidade, aliando responsabilidade, comprometimento e a preocupação com questões que merecem destaque no âmbito da Administração Pública.

Dessa forma, a Controladoria Interna do Centro Paula Souza busca proporcionar um canal de conexão que propicie aos leitores e interessados nas temáticas, a oportunidade de construir e disseminar a cultura do controle interno.

Boa leitura!

Laura Laganá
Diretora-Superintendente

Emilena Lorenzon Bianco
Vice-Diretora-Superintendente

Armando Natal Maurício
Chefe de Gabinete

Ricardo Sardella de Carvalho
Responsável pelo expediente da Controladoria Interna

Juliana Pereira de Souza
Coordenadora da equipe de Controle Interno

Anderson Luiz de Oliveira
Juliana Alexandre Soares Gomes
Projeto gráfico e diagramação

Rita de Cássia Batista Arantes
Redação e revisão

Imagens
Freepik.com

Administração Central
Rua dos Andradas, 140 - Santa Ifigênia
01208-000 - São Paulo - SP
Tel.: (11) 3324-3423
controladoriainforma@cps.sp.gov.br
www.ci.cps.sp.gov.br

EXPEDIENTE

CPS
Centro
Paula Souza



Conheça-nos

Por Ricardo Sardella de Carvalho

A Controladoria Interna do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza disponibiliza ao leitor da Revista Foco no Controle, uma coletânea de produções técnicas elaboradas por nossos colaboradores no ano de 2021.

Acreditamos que dessa maneira seja possível levar ao conhecimento dos interessados uma literatura que explora os principais temas afetos ao exercício da (controladoria, da auditoria e do *compliance* no setor público) e que possibilita a realização de consultas diárias, consideradas apropriadas para os profissionais que militam nessas áreas.

A Controladoria se mantém firme no propósito de contribuir para a capacitação e atualização dos agentes públicos, figuras imprescindíveis na implementação das ações institucionais, potencializando habilidades, estratégias e práticas desenvolvidas no âmbito da autarquia.

Cada vez mais a sociedade carece de profissionais versáteis, dinâmicos, criativos e imbuídos do espírito público para atender a plenitude de suas necessidades da melhor maneira possível.

O olhar humano e racional dessas carências e aflições merece destaque, vez que se caracteriza como importante parâmetro para os agentes durante as suas execuções. Essa compreensão resulta em profissionais mais preparados, aptos a atender cidadãos ávidos por serviços públicos de melhor qualidade.

Desse modo, revestir esses atendimentos de eficiência, eficácia e efetividade e realizá-los com impessoalidade, transparência e controles assertivos devem balizar não só os agentes, mas também os órgãos. Proporcionar cenários que privilegiem importantes ganhos, tais como, a organização das tarefas e atividades, a utilização inteligente do tempo, a segurança durante a execução dos trabalhos, assim como elevar o nível de conhecimento dos seus representantes e de todos os seus clientes deve ser a busca incessante da Administração Pública atual, acessível e participativa. Lembrando que a atuação cada vez melhor, muito próxima do ideal depende muito do grau de dedicação e comprometimento de cada um dos representantes do poder público.

Assim, considerando o importante papel da Controladoria Interna do Centro Paula Souza em assessorar os gestores na busca por melhorias em seus processos, identificando riscos e antecipando-se as ocorrências, buscando em parceria garantir a excelência dos resultados pretendidos e o aperfeiçoamento do Sistema de Controle Interno, elaboramos a primeira edição da Revista Foco no Controle, a fim de contribuir e facilitar o acesso as principais questões da Administração Pública, principalmente aquelas afetas aos órgãos de controle interno e externo mantidos pela estrutura estatal.

A background image showing a business meeting. Two people are looking at a laptop screen and a clipboard with various charts and graphs. One person is pointing at the screen, and the other is holding a pen over the clipboard. The charts include line graphs, pie charts, and bar charts. The overall tone is professional and analytical.

CONTROLE INTERNO

Por Juliana Pereira de Souza

O controle da Administração Pública é realizado pelos órgãos externos de fiscalização, tanto pelos Tribunais de Contas quanto pelo Ministério Público e Poder Judiciário. O controle interno do Estado de São Paulo é exercido pela Controladoria Geral do Estado, Corregedoria Geral da Administração e pela Secretaria da Fazenda e Planejamento por meio do Departamento de Controle e Avaliação.

Já o controle interno do Centro Paulo Souza é exercido pela Controladoria Interna da autarquia, assessoria que detém como finalidade realizar atividades preventivas e corretivas, interagindo com o controle externo, quando necessário.

A introdução de novos mecanismos de controle e revisão da estrutura de controle na Administração Pública, tais como: a aprovação da Lei da Anticorrupção e da Lei de Acesso à Informação, a criação de um Programa de Integridade na gestão pública, a criação de um Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, a criação do Estatuto das Empresas Estatais, tem denotado a grande preocupação das instituições e do legislativo em robustecer, cada vez mais, as boas práticas e a retidão da conduta administrativa.

A Constituição Federal de 1988 trouxe nos artigos 31, 70 e 74 a preocupação do legislador com a atividade de controle e o combate a conduta improba.

O mesmo ocorreu quando do advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, cujo teor enalteceu a boa gestão pública e representou enorme progresso na atuação preventiva das instituições, privilegiando assim, o interesse público e o excelente desempenho administrativo.

De forma simplificada e ampla, a instauração de um Controle Interno, nada mais é do que o cumprimento de uma exigência constitucional.

Importância do Controle Interno

O controle interno tem um importante papel, por resguardar a entidade pública por meio de orientações preventivas nas áreas contábil, financeira, econômica e patrimonial e administrativa, sempre com vistas a atender os princípios norteadores da Administração pública, preservar recursos e proteger os bens patrimoniais.

Observa-se que, à medida que o controle é intensificado, há uma ação mais preventiva, dificultando o cometimento de falhas durante o processamento das compras, dos pagamentos e das finanças da instituição, podendo assim confirmar que o controle interno é uma importante ferramenta, que interage com o controle externo, auxiliando na missão de preservar o bom uso do dinheiro público.

A Controladoria Interna justifica a sua relevância, importância e pertinência, por ter o intuito de evitar inconformidades que possam afetar o andamento das ações, dificultando o alcance dos objetivos do CPS.

A Controladoria Interna busca mitigar eventuais erros/falhas ou fraudes durante a realização das atividades institucionais, utilizando para tanto, técnicas operacionais, orientação, monitoramento e a implantação de um sistema consolidado de controles.

Essa afirmativa reforça o zelo do gestor em consolidar suas atribuições e seus procedimentos, revisando-os periodicamente, bem como, observar os entendimentos emanados pelo Poder Judiciário e pelo Egrégio Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Objetivos

Controle interno pode ser compreendido como um mecanismo com a atribuição de formular, rever e implementar melhorias, orientando quando necessário, a atuação dos agentes em seus processos de trabalho, com o intuito de diminuir os riscos e alcançar os objetivos da organização.

Segundo a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – ATRICON (2015), os objetivos gerais de controle interno são:

- eficiência, eficácia e efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;
- integridade e confiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento de obrigações de *accountability* (prestação de contas);
- conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria instituição;
- adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

Em outras palavras, o controle interno é composto de diversas atividades e procedimentos que envolvem aprovações, autorizações, registros, formulários, relatórios, arquivos, capacidade técnica, dentre outros que dão acolhimento ao termo, **controle interno**.

A CONTROLADORIA INTERNA DO CPS

Por Rita de Cássia Batista Arantes

A Controladoria Interna na qualidade de agente de controle institucional tem em sua finalidade, a busca pela efetividade dos controles internos existentes na autarquia.

As diretrizes sobre controle interno visam tornar tangíveis a função pedagógica e preventiva da Controladoria Interna do CPS, norteando os agentes acerca da importância e necessidade da efetiva implementação do Sistema de Controle Interno, como instrumento de melhoria da gestão pública.

O controle interno visa dotar a autarquia de mecanismos que assegurem, entre outros aspectos, o cumprimento das exigências legais, a fidedignidade das informações divulgadas, a proteção do erário e a otimização na aplicação dos recursos públicos, possibilitando segurança jurídica para atuação dos gestores e melhores resultados para a sociedade.

Com um Sistema de Controle Interno atuante e eficaz torna-se possível garantir à sociedade que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficiente e nos termos previstos nas leis e regulamentos.

Em razão, a Controladoria Interna empenha seus esforços nas melhorias dos controles mantidos e administrados, de modo que, reunidos possam fortalecer o papel institucional e favorecer a assertividade das decisões.

Acompanhe a Controladoria Interna do CPS:



www.ci.cps.sp.gov.br

[Controle na Escuta](#)

Liderança

A liderança tem papel fundamental para o sucesso dos resultados do controle interno, pois o líder precisa inspirar os membros de sua equipe e engajá-los na busca do alcance das metas e dos objetivos.

A Revista Foco no Controle traz uma trilogia sobre liderança em formato de *podcast* Controle na Escuta, mais um produto à serviço do controle interno. Confira temas como: habilidade, flexibilidade, conhecimento, imaginação, bom humor, bom senso e inteligência em liderança.

A parte principal desta reflexão é sem dúvida o esforço e dedicação para a realização do resultado, pois líderes cuidam para que todos os pontos sejam perfeitamente executados.

Confira os episódios e compartilhe!



RELACIONANDO HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA EXERCER A LIDERANÇA VISANDO ATITUDES E RESULTADOS POSITIVOS

1

Aline Maria dos Santos Silva Zerbini

Resumo: Este estudo objetivou apresentar a relação entre habilidades e competências nas esferas de Gestão Estratégica, de Mudanças e de Conflitos, para facilitar o exercício a liderança visando atitudes e resultados positivos. A partir da revisão de literatura baseada em livros e artigos científicos, os insumos possibilitaram responder a questão norteadora e destacar quais as habilidades e competências são essenciais ao líder dentro destas três esferas de gestão. Considera-se fundamental ao líder, para alcançar os resultados positivos, o desenvolvimento de habilidades e competências apresentadas no decorrer deste estudo, que são parcialmente semelhantes aos encontrados em pesquisas anteriores, entretanto, é demonstrado graficamente, a relação entre tais habilidades e competências, apresentadas ao final, com recomendações de estudos futuros.

Palavras-chave: Habilidades; Competências; Atitudes; Gestão.

1 Prof.^a Me. do curso Técnico em Recursos Humanos e Técnico em Logística, pelo Centro Paula Souza. Membro da equipe de Controladoria Interna do Centro Paula Souza. Pós Graduada em Gerenciamento de Projetos e Processos Organizacionais pelo IPEN/USP. Mestre em Marketing pela FMU. MBA em Controladoria, Auditoria e Compliance pela FMU . aline.zerbini@cps.sp.gov.br

Introdução

Relacionar as habilidades e as competências de liderança, dentro das esferas para a gestão de mudanças, gestão de conflitos e gestão estratégica, possibilita ao líder promover mudanças comportamentais visando resultados positivos. Usufruir de habilidades e competências de liderança auxilia na conduta perante as diferentes situações que o líder pode encontrar, visto a diversidade de conhecimentos e experiências que as equipes multidisciplinares apresentam.

Essa diversidade ocorre em qualquer estrutura de organização, seja pública ou privada. As organizações mais tradicionais tendem a adotar uma estrutura conhecida como pirâmide, contendo quatro categorias, sendo: a alta administração, gerentes intermediários, gestores de equipe e as equipes operacionais, entretanto, independente da estrutura da organização, a atuação do líder é necessária quando se visa alcançar os resultados almejados, especialmente pela alta administração (Robbins, 2020).

O dinamismo das organizações e as mutações constantes em seus ambientes, tornam ainda mais essencial o saber relacionar as habilidades e competências de liderança, englobando, segundo Nogueira (2019), a tomada de consciência das atitudes e a definição de um plano de ação diário, visto a necessidade de reinvenção constante e assim, o desenvolvimento da criatividade, da interdependência e a conectividade entre as pessoas.

Assim, segundo o autor mencionado, é preciso que os líderes saibam relacionar habilidades e competências de liderança, visto que alguns fatores como a maturidade, inteligência emocional, experiências de vida e o histórico familiar, estão enraizados nos indivíduos, afetando os aspectos pessoais e profissionais, tornando-os resistentes às mudanças, o que pode impactar nos resultados das organizações.

Robbins (2020) enfatiza que a atuação do líder é singular, justamente por atuar como intermediador entre a alta administração e as equipes operacionais. O líder atua como uma chave na engrenagem operacional, interagindo e reconciliando as forças opostas e as expectativas, que muitas vezes são conflitantes, tornando-se fundamental na resolução dos conflitos para assim evitar frustrações e ruídos comunicacionais.

Outra característica apresentada pelo autor sobre o líder, é a sua especialidade comportamental, considerada uma das capacidades mais importantes, justamente porque os líderes visualizam e compreendem as diversas necessidades dos membros de sua equipe e tendem assim, a saber ouvir, motivar e liderar. É importante enfatizar

que líderes são pessoas com diferentes percepções sobre os trabalhos, possibilitando ambiguidades e conflitos nas organizações.

Burmester (2018) enfatiza em seus estudos sobre liderança, organização e processos, que um indivíduo adquire competências para desenvolver algo por meio de capacitações, treinamentos, educação formal ou informal, até mesmo por talento ou habilidades inatas, destacando também, a necessidade dos líderes estabelecerem uma ação geral para seus liderados, de modo que seja congruente com os objetivos da organização e principalmente, que os verdadeiros líderes formem novos líderes, que seguirão suas estratégias.

Assim, o autor confirma os estudos de Robbins (2020), que destaca a necessidade de preparo do indivíduo antes de se tornarem líderes, visto que muitos assumem a liderança sem receberem instruções adequadas sobre as ações assumidas e sobre o fato de que estariam no controle, demandando preparo e desenvolvimento de inúmeras competências.

Ao estudar o perfil de liderança no gerenciamento de projetos, Dias *et al.* (2017) afirmam que o cenário dinâmico das organizações demanda estrutura para entregas de serviços e produtos inovadores e destacam que as mudanças organizacionais dependem das pessoas, as quais precisam de incentivos para se comprometerem e assim, apresentarem resultados positivos, demandando dos líderes a prática constante de habilidades e competências relacionadas entre si, nas diversas esferas de gestão, seja de mudanças, de conflitos ou gestão estratégica, para obter dos liderados novos comportamentos e resultados positivos.

Nesse sentido, a questão norteadora deste estudo será: “É possível que o líder relacione habilidades e competências visando atitudes e resultados positivos?”

Apresentar habilidades e competências de liderança e sua relação com as três esferas de gestão, sendo: de mudança, de conflitos e estratégica, é o objetivo principal deste estudo bibliográfico, que visa relacionar sua aplicabilidade potencializando o empenho dos liderados aos resultados esperados.

A justificativa para a realização desta pesquisa, se baseia na importância das pessoas em ambientes organizacionais, públicos ou privados. Presumi-se que quando a equipe é coesa, os resultados tendem a ser significativamente superiores e o comportamento dos membros de uma equipe são influenciados pela atuação e postura do líder.

Com base na questão norteadora, elaborou-se a seguinte estrutura para o desenvolvimento do estudo, a seção I apresenta a introdução; a seção II apresentará a

fundamentação teórica composta pelos conceitos de liderança, habilidades e competências; a seção III apresentará os aspectos conceituais de gestão de mudança, gestão de conflitos e gestão estratégica, relacionando as habilidades e competências que podem ser utilizadas nessas três esferas de gestão; e na seção IV serão apresentados os principais elementos de liderança que se destacam nessas três esferas de gestão, relacionando as habilidades e competências, visando atitudes e resultados positivos. Os resultados e as sugestões para pesquisas futuras na área serão apresentados nas Considerações Finais.

1. Conceitos de Liderança nas organizações

As literaturas relacionadas as organizações destacam a existência de fatores considerados por alguns pesquisadores, como críticos, visto o fato de estarem conectados aos ativos intangíveis como competências e relacionamentos, afirmando assim que os sistemas produtivos de riquezas disponíveis. Hoje, baseiam-se no conhecimento e na geração de valores que estes conhecimentos trazem (CELESTINO, 2020).

Assim, a alta demanda por produtividade nas organizações, exige empenho mais aprimorado dos indivíduos, que precisam se adequar aos novos padrões de exigência do mercado, evidenciando diariamente sua capacidade de criação e de aumento da produtividade nas organizações (DRUCKER, 2011).

Nesse sentido, é possível afirmar que as organizações apreciam aqueles profissionais que comprovam em suas atividades diárias, as habilidades e competências requisitadas ao cargo que ocupam, em especial para solucionar os problemas vivenciados em suas rotinas diárias. Entretanto, é fundamental destacar que nenhum ser humano nasce com habilidades e competências a ponto de atender as expectativas organizacionais e que estas são desenvolvidas no decorrer das atividades, das práticas diárias, por meio da vivência e demais formas de aprender, desaprender e reaprender.

Dos líderes exige-se ainda mais habilidades e competências para que as organizações permaneçam competitivas, demandando assim, adaptação constante às mudanças ambientais e organizacionais. Drucker (2006) afirma em seus estudos, que os indivíduos aceitam as mudanças inevitáveis, entretanto, se possível, prorrogam seu acontecimento e destaca que, nas fases de mudanças estruturais, os líderes tendem a ser os únicos sobreviventes exatamente por constituírem a base do desenvolvimento organizacional.

Estudos relacionados a liderança destacam dois aspectos comuns ao se definir o conceito de liderança. O primeiro se refere ao grupo, ou seja envolve duas ou mais pessoas. O segundo aspecto se relaciona ao processo de influência que o líder exerce sobre seus liderados, demandando assim, esforço de colaboração por parte dos envolvidos (BERGAMINI, 1994).

Historicamente, o termo liderança vem sendo utilizado há mais de duzentos anos, porém, pesquisadores afirmam que o termo apareceu por volta de 1300 da era cristã e toda sequência histórica acerca da liderança apresenta várias etapas, nos permitindo afirmar que há muito tempo a liderança é investigada e apenas a soma destes estudos possibilita uma visão mais ampla sobre o tema.

O fato é que, de acordo com a pesquisadora Bergamini (1994), todas as organizações, independente se públicas ou privadas, podem dispor de excelentes líderes, desde que proporcionem treinamentos adequados, além de promoverem um ambiente que possibilite aos líderes agirem com eficiência, eficácia e efetividade. Entretanto, vale destacar a afirmação de Maxwell (2014) ao afirmar em seus estudos, que a capacidade de se tornar um líder melhor depende muito das iniciativas e atitudes adotadas diariamente.

Assim, é possível afirmar que a liderança é para todos, em especial, para aqueles que se dedicam em aprender a liderar visando atitudes e resultados positivos, relacionando habilidades e competências necessárias ao bom líder, incluindo a capacidade de execução e o gerenciamento de projetos quando se promove mudanças, a capacidade de comunicação e gestão de pessoas, quando se lida com conflitos e, principalmente, a criatividade e a visão de futuro, para promover estratégia e fazer acontecer.

A próxima seção apresenta alguns aspectos conceituais de Gestão de Mudança, Gestão de Conflitos e Gestão Estratégica, e relaciona as habilidades e competências que podem ser utilizadas nessas três esferas de gestão.

2. Habilidades e Competências nas esferas de Gestão de Mudanças, Gestão de Conflitos e Gestão Estratégica.

Nesse sentido vale apresentar nesta terceira seção, os conceitos relacionados a habilidades e competências e identificar os que se destacam para o exercer da liderança. Para Burmester (2018), a competência é adquirida por meio de treinamentos e educação formalizada ou não, sendo então a qualidade de ser qualificado para

desenvolver algo, resolver problemas ou preveni-los e embora, existam diversas definições de competência, o autor destaca que a maioria tem algo em comum.

O autor enfatiza que a competência está relacionada a capacidade de solucionar as adversidades diárias e até mesmo preveni-las, usufruindo assim das inúmeras habilidades que a compõem, como por exemplo o conhecimento e as aptidões que uma pessoa possa ter, de modo a agregar valor e entregar os resultados previstos.

O fato é que, segundo Burmester (2018), as competências permitem que o líder seja também um organizador pelo fato de compreender e teoricamente saber lidar com o poder, tomando decisões quando necessário, usufruindo da habilidade de se comunicar com seus liderados e superiores, intermediando e conduzindo os liderados, experienciando habilidades, aprimorando diariamente capacidades e humildade para negociar, compreender, ouvir, disseminar, defender e manter o foco dos liderados, para conquistarem os objetivos da organização.

É preciso que os líderes estejam preparados para saber fazer, compreender o como fazer e orientar, não apenas para que os liderados executem, mas sim, compreendam a importância do fazer, e assim, é possível diferenciar os gerentes dos líderes. A liderança nada mais é do que responsabilidade, confiança e respeito mútuo, construídos diariamente a partir da compreensão da missão da instituição por todos e do saber comunicar essa missão aos envolvidos, de modo que os caminhos estejam claros, com metas e prioridades definidas e compreendidas por todos.

Segundo Guimarães (2020), nesse processo de saber fazer e orientar os liderados para que compreendam a importância e o motivo de realizarem, a atenção dos líderes devem voltar-se não apenas nas habilidades técnicas (*hard skills*), mas focar-se no gerenciamento de emoções, nos aspectos comportamentais (*soft skills*), aprimorando a comunicação com os liderados, promovendo a inteligência emocional, a criatividade e principalmente, a capacidade de aprender, contribuindo para o desenvolvimento do líder e de seus liderados.

A liderança para atitudes com foco nos resultados positivos demanda dos líderes a Gestão de Mudanças, principalmente as de aspectos comportamentais, exigindo muito mais inovação e criatividade além do trabalho em equipe. Assim, ao se promover mudanças, é importante perceber o impacto delas na vida dos envolvidos, visto que os líderes são os responsáveis em guiar seus colaboradores para que enxerguem um caminho de oportunidades que os levará ao alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, é preciso que o líder compreenda que há um envolvimento de

comportamentos e conhecimentos, demandando de si o treinamento, a vivência e a prática de diversas habilidades e competências que podem ser desaprendidas, reaprendidas e aprendidas diariamente.

O processo de mudança demanda algumas vezes o desaprender, visto que os seres humanos tendem a aprender e guardar em sua memória as informações adquiridas, porém, segundo Davila (2019), quando tudo o que se aprendeu começa a não fazer mais sentido e a não trazer tão bons resultados, o ser humano é obrigado a trabalhar outras competências, como a criatividade, encontrando assim, novos contextos, lidando com o desapego e com o desaprender.

Giannetti (2019), afirma que o desaprender e o desapego promovem o crescimento e o autoconhecimento por tirar o ser humano de sua zona de conforto, gerando um esforço, o desafio e a necessidade de desenvolver a resiliência para mudar, demandando assim, a persistência em não desistir de seus objetivos, a resistência e a consistência para fazer o negócio acontecer.

Assim, é possível afirmar que toda mudança promove melhorias contínuas de todos, sendo fruto da comunicação fluída, do feedback bem realizado, que norteia o comportamento e as atitudes dos liderados, por meio da oportunidade oferecida pelo líder, para que os liderados exponham suas ideias com respeito e urbanidade, de modo que a gestão seja mais participativa, evitando premissas que não funcionam, como a que o “chefe” tem resposta para tudo.

As mudanças possibilitam conflitos e toda liderança é marcada pela Gestão de Conflitos, ou seja, as inúmeras tentativas de harmonizar prioridades, recursos e relações dentro da equipe, com pares e demais pessoas. Demandando do líder uma lapidação memorável da comunicação, da observação, da flexibilidade e identificação de pontos positivos, aplicando habilidades técnicas, cognitivas e interpessoais de forma assertiva.

Guimarães (2020) afirma que as habilidades são as capacidades que a pessoa pode adquirir, treinar e desenvolver diariamente para desempenhar determinada função, já a competência é soma das habilidades com os conhecimentos e atitudes, aprendidas seja por treinamentos, capacitações e até mesmo experiências vivenciadas na realização de um trabalho ou na busca de um resultado.

É importante destacar que toda habilidade exige um empenho, seja para realizar atividades envolvendo ideias, (habilidades cognitivas/conceituais), seja para executar algo (habilidades técnicas) e até mesmo para lidar com pessoas (habilidades interpessoais/humanas). Cabe ao líder buscar conhecer as habilidades de seus

liderados de modo a identificar com facilidade, para quais atividades estes estão preparados e buscar desenvolvê-los para novas atividades.

Segundo Guimarães (2020), é possível exemplificar as habilidades da seguinte forma:

- Habilidades técnicas são direcionadas a execução de tarefas específicas como escrever um texto, elaborar uma planilha, realizar uma cirurgia médica;
- Habilidades conceituais envolvem o raciocínio e a elaboração de ideias, como analisar um cenário, investigar erros e tomar decisões assertivas.
- Habilidades humanas que prioriza as aptidões para o relacionamento interpessoal, abrangendo o comportamental, a forma de se relacionar com o outro, desenvolvendo a empatia, a escuta ativa, a recusa de pedidos abusivos, a dar um *feedback* efetivo, a incentivar o outro, a estabelecer relações amistosas, trabalhar cooperativamente em grupo, dentre outras.

Segundo Moscovici (1985), o relacionamento interpessoal é a competência de liderar de forma eficaz de modo adequado às necessidades dos envolvidos, atendendo inclusive às exigências da situação. O autor nos afirma a necessidade de perceber cautelosamente as situações e suas possíveis variáveis, visando que os liderados realizem cada vez melhor o seu trabalho, aprimorando suas habilidades técnicas, conceituais e interpessoais.

Chiavenato (1998) ao abordar o desempenho humano das pessoas em seus estudos, destaca que a competência individual do ser humano é como um acervo de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes e assim valorizar cada vez mais a organização e seu valor social.

Assim, na Gestão de Conflitos, os autores citados acima, enfatizam a necessidade do líder em saber abordar, tratar e ter a sutileza de aprendizagem para as relações humanizadoras das instituições. É preciso que o líder saiba identificar as competências de seus liderados, seu nível de conhecimentos, e o modo que o líder pode compartilhar seus métodos e estratégias para melhorar seu assessoramento aos liderados, com direcionamentos adequados, visando atitudes e resultados positivos.

Giannetti (2019) destaca que na Gestão de Conflitos, é fundamental ao líder saber controlar suas emoções, pontuando suas atitudes, objetivando resultados positivos e o autocontrole, usufruindo adequadamente de seus sentimentos, evitando reações e respostas impensadas. Para isso, é essencial que o líder desenvolva o autoconhecimento, visando controlar “gatilhos” que possam disparar sua perda de controle.

A pesquisadora enfatiza a necessidade de jamais tentar controlar a atitude do outro e sim a sua, evitando o revidar, o ceder e o romper. Para isso, é importante “sair de cena” para ganhar tempo, fazer pausas e calar-se, inclusive, fisicamente.

É preciso buscar compreender as necessidades e motivações das pessoas e dos grupos, evitando a permanência de conflitos. Nesse sentido, a empatia é fundamental para perceber o que o outro quer, compreender suas intenções, emoções e se possível, fazer com que o indivíduo compreenda também o que você sente, possibilitando estabelecer um “acordo”.

Essa prática demanda a comunicação fluente e a escuta ativa, ou seja, o desenvolvimento da capacidade de ouvir sobretudo o que não foi dito e de falar o que deve ser informado, transmitindo a confiança comunicacional e assertiva, com clareza, dinâmica e respeito, para se obter o retorno esperado, criando um canal entre as partes e maior colaboração estratégica.

Guimarães (2020) afirma que cada indivíduo constrói suas habilidades e competências a partir de suas características pessoais, inatas e adquiridas por meio de formações e vivências e em suma, é possível concluir que as habilidades e competências se relacionam à compreensão de algo, ao dominar, coordenar e saber aplicar os conhecimentos, visando assim, agregar valores tanto para alguém, quanto para a organização, associando as habilidades e competências à capacidade de realizar.

Ayres (2021) destaca em seu artigo sobre Gestão de Conflitos, que a competência não pode ser compreendida separadamente da ação, enfatizando a necessidade de relacionar habilidades e competências para atender às orientações estratégicas das organizações, afirmando a necessidade do estabelecimento dos objetivos de modo a estar claro para todos os envolvidos, facilitando o enfoque sistêmico e estratégico para que os resultados sejam alcançados por todos.

Ao líder cabe criar e imaginar o futuro, transmitindo essa linguagem imagética a todos ao seu redor, demandando de si o desafio de conseguir a adesão das pessoas envolvidas para fazer a mudança acontecer. Assim, a decisão, a escolha de caminhos e o traçar alternativas, estruturando sua equipe, de forma estratégica para implementar as mudanças é fundamental na Gestão Estratégica.

A Gestão Estratégica permite que o líder tome decisões mais assertivas, valorizando as ideias de seus liderados na criação de soluções, promovendo a autonomia nas decisões alinhadas à cultura da organização. Então, é fundamental que o líder interaja bem com o grupo, aplicando habilidades interpessoais, técnicas e

congnitivas, de modo influenciador, criando o comprometimento e evitando a complacência.

É preciso que o líder estabeleça com clareza os objetivos e metas, os prazos, os princípios, as regras e os critérios, atribuindo aos envolvidos as responsabilidades, especificando de fato a participação individual e coletiva de todos, e em especial, quais os resultados esperados.

Giannetti (2019) afirma que o sucesso de uma gestão estratégica exige que o líder proporcione aos liderados, condições para se alcançar os objetivos definidos, fazendo com que os envolvidos assumam a responsabilidade com o que precisa ser feito, com engajamento e comprometimento, criando uma sinergia na equipe, somando talentos e conectando as pessoas para o alcance dos resultados esperados.

A pesquisadora enfatiza a necessidade do líder trabalhar na formação de novos líderes, assegurando a sustentabilidade da organização e para isso, é preciso conhecer sua força de trabalho, criar sua marca na equipe, seu estilo de liderança, apoiando o desenvolvimento profissional dos liderados e estimulando relacionamentos, trocas de conhecimentos e novos talentos.

Marques (2018), destaca em seu estudo sobre Desenvolvimento de Competências e Habilidades, que o líder precisa investir em si, promovendo seu autodesenvolvimento, por meio de cursos, atualizações e conhecimentos de novas tecnologias. Buscando o autoconhecimento, praticando o aprendizado por meio da observação contínua e da escuta ativa.

O autor destaca a necessidade do descanso, visto que saber gerenciar as atividades é fundamental para a produtividade. Para isso, é preciso abrir a mente, em especial para novidades, compreendendo as mudanças sociais ao longo do tempo, praticando a humildade em aprender e a solidariedade em compartilhar seus conhecimentos, repassando a sabedoria e possibilitando experiências.

A próxima seção apresenta os principais elementos de liderança nas três esferas de gestão, relacionando as habilidades e competências para atitudes e resultados positivos.

3. Os destaques de habilidades e competências de liderança nas esferas de Gestão de Mudança, Gestão de Conflitos e Gestão Estratégica.

Os autores citados no decorrer do estudo destacam habilidades e competências

essenciais ao líder e que quando relacionadas e bem aplicadas nas três esferas de gestão, possibilitam atitudes e resultados positivos pelos liderados.

O quadro a seguir visa apresentar algumas habilidades e competências mencionadas pelos autores, possibilitando aos leitores, relacionar sua aplicabilidade, identificando em si quais possuem e/ou precisam ser trabalhadas para potencializarem o empenho dos liderados no desenvolvimento de suas atividades para o alcance de resultados positivos.

Quadro 1: Habilidades e Competências nas esferas de gestão

GESTÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO DE MUDANÇAS	GESTÃO DE CONFLITOS
Autoconhecimento Autodesenvolvimento Compartilhar o conhecimento Comunicação assertiva Criatividade Escuta ativa Estabelecer objetivos e meta de forma clara para todos Formação e desenvolvimento Gestão participativa Negociação e persuasão Observação contínua Planejamento Trabalho em equipe Visão de futuro	Autoconhecimento Comunicação assertiva Criatividade Empatia Feedback assertivo Gestão participativa Inovação Negociação e persuasão Persistência Planejamento Resiliência Resistência Senso de coletivo Trabalho em equipe	Autoconhecimento Compartilhar o conhecimento Comunicação assertiva Empatia Escuta ativa Estabelecer objetivos e meta de forma clara para todos Feedback assertivo Flexibilidade Negociação e persuasão Observação contínua Trabalho em equipe

Fonte: Desenvolvido pela autora

Quadro 2: Habilidades e Competências nas esferas de gestão



A excelência da gestão pode ser alcançada quando há soma das habilidades e competências identificadas.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Considerações Finais

Toda gestão tende a promover alterações, divergências e adoção de estratégias. A Gestão Estratégica impulsiona transformações e demanda do líder, habilidades e competências para fazer a Gestão de Mudanças, o que pode acarretar em conflitos dentro da equipe e da organização, demandando dos líderes habilidades e competências para fazer a Gestão de Conflitos.

Dentro dessas três esferas de gestão, é essencial que o líder atue com confiança e respeito mútuo, construídos diariamente, estabelecendo de modo claro para todos, as metas e objetivos a serem alcançados e, acima de tudo, norteando a jornada de seus liderados.

As organizações lidam diariamente com uma vasta diversidade de conhecimentos e experiências trazidas pelos membros que compõem suas equipes de trabalho. E, por atuar como chave essencial numa engrenagem, cabe ao líder saber relacionar as habilidades e competências de liderança, visto que o comportamento da equipe é influenciado por sua atuação e postura. Assim, quando a equipe é coesa, os resultados tendem a ser positivos.

O líder interage e reconcilia forças opostas, intermediando entre a alta administração e o operacional, demandando de si mais empenho, comprovação diária em suas atividades do saber praticar habilidades e competências requisitadas ao cargo que ocupa.

No decorrer do estudo, foram apresentados os conceitos relacionados a habilidades, competências e as três esferas de gestão pertinentes a mudanças, conflitos e estratégias, identificando elementos considerados por inúmeros pesquisadores do assunto, essenciais ao líder.

Os quadros apresentados destacaram as principais habilidades e competências que podem ser aprendidas, desaprendidas e reaprendidas ao longo da jornada dos líderes, quando visam atitudes e resultados positivos. Assim, é legítimo afirmar que o líder pode e deve relacionar habilidades e competências na busca da excelência em sua gestão, registrando sua marca e criando seu estilo de liderança.

É relevante enfatizar que a soma das habilidades e competências consideradas em cada esfera de gestão, apresentadas no decorrer do estudo e destacadas nos quadros, permitem ao líder potencializar os resultados de seus liderados.

Entretanto, é importante afirmar que nenhuma pessoa nasce com as habilidades e competências a ponto de atender as expectativas do mercado, e principalmente, que estas podem ser desenvolvidas e aprimoradas no decorrer de suas atividades, por meio das práticas diárias, da vivência e do seu interesse em aprender, desaprender e reaprender.

O fato é que a liderança é possível para todos que se dedicam em aprimorar suas habilidades e competências, aqueles que estão abertos aos novos conhecimentos e às novas práticas.

Quanto às recomendações, sugere-se a realização de pesquisas futuras utilizando escalas de medidas de Competências Gerenciais, visando identificar a aprendizagem e o desenvolvimento de competências em organizações.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BURMESTER, H. Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

CELESTINO, Maxwell dos Santos. Estratégias das organizações do conhecimento e suas relações com a visão baseada em recursos: o caso UFRN. 2020.

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos – São Paulo: Atlas, 1998.

DAVILA, Sara. A capacidade do aprender, desaprender e reaprender Disponível em: <https://entretantoeducacao.com.br/professor/a-capacidade-de-aprender-desaprender-e-reaprender/> - Acesso em 09/06/2021.

DIAS, Daiane Souza *et al.* Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 8, n. 1, p. 72-89, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Drucker, "o homem que inventou a administração". Elsevier Brasil, 2006.

_____. *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Transaction Publishers, 2011.

MARQUES, José Roberto Desenvolvimento de Competências e Habilidades Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/desenvolvimento-competencias-habilidades/> - Acesso em 08/06/2021.

MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Thomas Nelson. Brasil, 2014.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

ROBBINS, Stephen P. A nova administração / David A. DeCenzo; Robert M. Wolter; 2. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2020.



| Secretaria de Desenvolvimento Econômico

ISBN - 978-65-87877-28-0

