



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração - MPA

GLEISON GOMES DA COSTA

**HABILIDADE POLÍTICA COMO UMA COMPETÊNCIA ESSENCIAL DAS
LIDERANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

Brasília

2023

GLEISON GOMES DA COSTA

**HABILIDADE POLÍTICA COMO UMA COMPETÊNCIA ESSENCIAL DAS
LIDERANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

Projeto de Intervenção apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília

2023

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
2. CONTEXTO/JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 Objetivo Geral	5
3.2 Objetivos Específicos	6
4. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO	6
5. METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS	8
6. ESCOPO	14
7. CRONOGRAMA	16
8. REFERÊNCIAS	17

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As relações políticas (de poder) permeiam todos os níveis das organizações, independente de em qual contexto elas estejam inseridas, tornando-as em arenas políticas (Mintzberg, 1985). As organizações governamentais brasileiras podem ser consideradas arenas políticas, nas quais existem grupos de pessoas com interesses diversos e, às vezes, conflituosos, imperando relações políticas, de influência e de poder (Mansur & Sobral, 2011).

Por muito tempo estudou-se o aspecto político nas organizações sob uma perspectiva negativa, sendo ele expresso como dotado de propósitos ilegítimos (Melo & Dutra, 2018). Contudo, como apontado por Ferris e Treadway (2012), têm surgido diversos estudos positivos sobre o aspecto político nas organizações, compreendendo-o como um componente necessário.

A habilidade política é considerada como a capacidade de compreender efetivamente os outros e usar dessa compreensão para influenciá-los a agirem de forma a melhorar os objetivos pessoais e/ou organizacionais (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004). Esta visão é diferente para outros autores (Ammeter, Douglas, Gardener, Hochwarter. & Ferris, 2002), os quais a abordam sob a concepção de politicagem (*politicking*), estando relacionada aos conceitos de manipulação, divisionismo e autointeresse.

Pereira e Cunha (2021) afirmam que as habilidades de liderança são extremamente relevantes para melhorar o desempenho das organizações. Neste sentido, Melo e Dutra (2018) apontam a habilidade política como uma característica efetiva e essencial das lideranças, e que se for aplicada de maneira apropriada pode impactar positivamente no alcance dos objetivos e no desempenho das organizações.

Dessa forma, o problema que este projeto de intervenção procura solucionar é a necessidade de inserção do construto habilidade política como uma competência/dimensão reconhecida no rol de competências essenciais de liderança no serviço público, bem como fomentar o debate sobre o viés positivo da habilidade política no contexto das relações organizacionais.

2. CONTEXTO/JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

No contexto das organizações públicas brasileiras as estruturas organizacionais dos órgãos que compõem a administração pública federal direta e indireta costumam ser complexas e extensas, com grande número de níveis hierárquicos, os quais são delimitados, a priori, pela natureza legal e singular da criação destas organizações ao longo dos anos.

Os órgãos públicos têm em seu corpo servidores diversos tipos de vínculos: servidor

estatutário, que foi aprovado em concurso público; servidor contratado temporariamente em caráter excepcional; servidores sem vínculo com a administração, que foram nomeados para ocupar cargos comissionados de livre nomeação e exoneração.

Ao levar em consideração as características já apresentadas anteriormente, torna-se possível compreender o quanto de relações de poder e interesse estão presentes nos contextos de cada uma dessas organizações, uma vez que vários atores estão envolvidos na execução das políticas públicas que geram valor para o cidadão, que foi quem escolheu os seus representantes.

O serviço público brasileiro tem em sua essência a natureza política no seu modo de funcionar. Embora as organizações sejam instituições de natureza jurídica elas têm nas pessoas que ocupam as funções a capacidade de executar as políticas públicas.

A organização dos órgãos públicos brasileiros, em sua maioria, é caracterizada por estruturas hierarquizadas verticalmente, com níveis distintos de liderança (ministro, secretários, diretores, coordenadores-gerais, coordenadores, chefes de divisão e chefes de serviço). E, como proposto por Mintzberg (1985), as organizações são inerentemente políticas, logo, pode-se supor que o desempenho das pessoas, em especial das lideranças, é baseado na aplicação das suas competências cognitivas, das competências técnicas e das competências relacionais, como apontado por Ferris et al. (2005).

Melo e Dutra (2018) apontam para a necessidade da realização de estudos com o viés positivo sobre a habilidade política, por eles chamada de competência política, tendo em vista que este tipo de estudo auxilia na desmistificação do que de fato é habilidade política e qual a sua importância, demonstrando seu caráter implícito nas relações dentro das organizações.

Importante frisar que ao serem definidas as competências de liderança para o serviço público, não houve a inclusão da habilidade política diretamente no escopo do Guia das competências essenciais das lideranças para o serviço público brasileiro (Escola Nacional de Administração Pública [ENAP], 2020), sendo elas: visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede, gestão para resultados, gestão de crises, e geração de valor para o usuário. Como pode-se observar não há previsão de habilidade política como uma das competências essenciais de liderança.

Neste sentido, faz-se importante propor o mapeamento, a disseminação e treinamento dos servidores públicos no que diz respeito à habilidade política com viés positivo

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste plano de intervenção é sugerir a inclusão da habilidade política como competência essencial das lideranças do serviço público brasileiro.

3.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto foram elencados objetivos específicos:

- Propor a definição da habilidade política como competência essencial de liderança do serviço público, abordando os eixos conhecimentos, habilidades e atitudes; e
- Propor ações orientadas à conscientização e desenvolvimento dos servidores públicos quanto à importância da habilidade política para o contexto do serviço público brasileiro.

4. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

4.1. Habilidade Política

A habilidade política, ou competência política como é chamada por alguns autores, começou a ser estudada como um construto na década de 1980, por Pfeffer e por Mintzberg, nos quais esses autores discutiram sobre o ambiente político nas organizações (Melo & Dutra, 2018).

Apesar destas primeiras menções ao conceito de habilidade política, os estudos sobre habilidade política ficaram muito tímidos e só voltaram ao debate acadêmico e científico no final da década de 1990, com os estudos de Ferris et al. (1999), que buscaram melhorar a compreensão do construto e, em consequência desses estudos, publicaram o primeiro instrumento que visava medir a habilidade política (Melo & Dutra, 2018).

Ferris et al. (2005) apresentaram uma nova visão sobre a habilidade política, desta vez abandonando a visão antiga de um construto unidimensional e passando a adotar a compreensão multidimensional, formada por quatro dimensões básicas: Astúcia Social (*Social astuteness*); Influência Interpessoal (*Interpersonal influence*); Habilidade de Networking (*Networking ability*); e Sinceridade Aparente (*Apparent sincerity*).

A Astúcia Social está relacionada com a capacidade de fazer uma boa leitura do ambiente social, por meio da observação do seu próprio comportamento e do comportamento do outro. Pessoas com alto grau de astúcia social possuem uma compreensão precisa das situações sociais, bem como das interações interpessoais que ocorrem nelas (Ferris et al., 2005).

Aos sujeitos com alto nível de Influência Interpessoal estão relacionadas as capacidades de adaptar e calibrar o comportamento de maneira adequada de acordo com o contexto, em busca de respostas específicas por parte dos outros (Ferris et al., 2005) ou o atingimento de seus objetivos (Pfeffer, 1992).

No que diz respeito à Habilidade de Networking, Ferris et al. (2005) apontam que ela está relacionada com a capacidade de construir, deliberadamente, redes sociais, alianças e coalizões fortes e benéficas, com diversas redes de pessoas, mantendo-se ativos, em busca de serem vistos como valiosos e necessários para o funcionamento pessoal e organizacional.

Para Melo e Dutra (2018), a Sinceridade Aparente é a maneira pela qual a habilidade política é expressada. Já para Ferris et al. (2005), Sinceridade Aparente é a capacidade de se comportar de maneira genuína, íntegra, autêntica e sincera, de modo que o outro perceba a intenção do comportamento de forma positiva e não a perceba como sendo manipuladora ou coercitiva.

Para fins de realização desta pesquisa, a habilidade política será considerada como a capacidade de compreender as pessoas e os contextos, a fim de adaptar seus comportamentos para construir, deliberadamente, suas redes de relacionamento e influenciar pessoas para o atingimento de objetivos individuais e/ou organizacionais, de forma que suas intenções sejam sempre percebidas como genuínas, íntegras, autênticas e positivas.

No Brasil, é comum encontrar profissionais em cargos de liderança com alta capacidade de liderar equipes e baixos níveis de habilidade política, comprometendo suas carreiras e a de seus liderados, assim como é comum encontrar pessoas com altos níveis de habilidade política com baixos níveis de competência de liderança de equipes (Melo & Dutra, 2018). Sobre essa ótica, Melo e Dutra (2018) conduziram um estudo com objetivo de investigar o conceito de competência política (tradução que eles deram para o termo *Political Skill*), suas dimensões e a percepção de gestores brasileiros sobre este tema.

Os resultados deste estudo apontam que gestores brasileiros reconhecem a dimensão política inerente da função de liderança, inclusive apontando que a habilidade política foi essencial para a ascensão profissional durante as suas carreiras (Melo & Dutra, 2018). Embora os gestores tenham essa percepção, há uma deficiência geral das organizações no que diz respeito à conscientização e aceitação do seu aspecto político, sendo que muito disso se deve ao fato da habilidade política ainda ser, em grande parte, por uma conotação negativa (Melo & Dutra, 2018).

Nos últimos anos a variável habilidade política vem sendo investigada empiricamente em estudos relacionados com as relações de poder nas organizações e como estas se dão em razão dos estilos das lideranças (Lazreg & Lakhal, 2022; Genau, Blickle, Schutte & Meurs, 2022; Liao, Liden, Liu & Wu, 2021; Hou, Song, Zhengh & Lyu, 2021; Idris, Suyuti, Supriyanto & As, 2022).

5. METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

O público-alvo da pesquisa é composto por pessoas que exercem o papel de liderança junto a equipes no âmbito dos órgãos públicos federais, compreendendo órgãos da administração direta e indireta. Critérios de inclusão: Ter ocupado cargo de liderança em pelo menos um dos níveis (1, 2, 3, 4, 5 ou 6) ou declarar ter exercido o papel de liderança de alguma equipe, por pelo menos 12 meses consecutivos nos últimos 5 anos.

Para a realização da coleta dos dados foi utilizado o Inventário de Habilidade Política - IHP, proposto por Ferris et al. (2005), sendo um instrumento de autoavaliação que se propôs a medir a habilidade política, um construto multifatorial (4 dimensões).

As quatro dimensões propostas por Ferris et al. (2005) em seu estudo sobre habilidade política são: Astúcia Social (*Social astuteness*); Influência Interpessoal (*Interpersonal influence*); Habilidade de Networking (*Networking ability*); e Sinceridade Aparente (*Apparent sincerity*).

Trata-se de um instrumento composto por 18 itens, que são avaliados por meio de uma escala Likert de 7 pontos (1 - discordo fortemente, 2 - discordo, 3 - discordo um pouco, 4 - neutro, 5 - concordo um pouco, 6 - concordo e 7 - concordo fortemente).

Tendo em vista que o instrumento foi construído e validado no idioma inglês e que o contexto de aplicação foi o de pessoas que têm o português como língua principal, foi realizado o processo de retrotradução, que corresponde à tradução livre do inglês para o português e posterior retrotradução do português para o inglês, utilizando o modelo de retrotradução aplicado por Almeida, D'assunção, Pessoa, Kalenderian e Felinto (2018).

No processo de tradução da língua original (inglês) para a língua portuguesa, foi solicitado a 5 pessoas que traduzissem livremente os 18 itens do inventário. Foram escolhidas 5 pessoas com nível avançado de inglês, comprovado por meio de certificação de proficiência ou diploma emitido por escola de idiomas.

Após esta primeira tradução, foi realizada a análise comparativa entre os itens, chegando a melhor versão traduzida de cada item. Na análise comparativas foi identificada correspondência de 91% de similaridade entre os textos traduzidos.

Com os itens considerados como sendo a melhor versão traduzida, foi iniciado o processo de tradução do português para o inglês. Foram escolhidos para o processo de tradução para a língua original 5 pessoas diferentes da primeira etapa de tradução, com nível avançado de inglês, comprovado por meio de certificação de proficiência ou diploma emitido por escola de idiomas emitido em países de língua inglesa.

Do mesmo modo, foi realizada a análise comparativa entre os itens traduzidos do português para o inglês, chegando na melhor versão traduzida no idioma inglês. A correspondência entre as traduções atingiu o percentual de 93% de similaridade.

Ao final, foi realizada a análise comparativa entre o texto original e o texto que passou pelo processo de retrotradução. Houve compatibilidade de 96% entre os dois textos, o que pode ser considerado amplamente satisfatório para o processo de retrotradução (Almeida, D'assunção, Pessoa, Kalenderian & Felinto, 2018).

Contudo, tendo em vista que a adaptação do instrumento em língua estrangeira para aplicação no contexto brasileiro não depende apenas da tradução literal, mas, também, do ajuste semântico e cultural, os itens traduzidos foram submetidos ao crivo de especialistas, mestres e doutores na área de administração, com ênfase em comportamento organizacional, vinculados ao Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional - GepaCO, vinculado à Universidade de Brasília - UnB.

6. ESCOPO

O escopo do projeto de intervenção encontra-se detalhado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1

Escopo - projeto de intervenção

Objetivos Específicos	Ações	Detalhamento das ações	Prazos	Recursos	Responsáveis
Elaborar a definição da habilidade política como competência essencial de liderança do serviço público, abordando os eixos conhecimentos, habilidades e atitudes	Elaborar o conceito de Habilidade Política das Lideranças Públicas Brasileiras com base em trabalhos colaborativos	Realizar oficinas com lideranças do serviço público	6 meses (fevereiro a julho/2024)	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), para pagamento do(s) facilitadores das oficinas; Salas de aulas próprias para realização de oficinas (parceria com a ENAP)	Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do MGI e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).
	Revisão do Guia de Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro para inclusão da nova competência	Descrever a Competência de Habilidade Política em suas dimensões (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e disponibilizar no Guia	2 meses (agosto a setembro/2024)	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), para pagamento do(s) relatores e dos diagramadores do Guia	Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

<p>Propor ações orientadas à conscientização e desenvolvimento dos servidores públicos quanto à importância da habilidade política para o contexto do serviço público brasileiro</p>	<p>Elaborar Programa de Capacitação EAD em Habilidade Política para Lideranças Públicas</p>	<p>Elaborar Curso EAD de desenvolvimento de Habilidades Políticas voltado para Lideranças Públicas Brasileiras</p>	<p>3 meses (outubro/2024 a dezembro/2024)</p>	<p>Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), para pagamento do(s) professores conteudistas e dos designers instrucionais</p>	<p>Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)</p>
	<p>Elaborar Programa de Capacitação Presencial em Habilidade Política para Lideranças Públicas</p>	<p>Elaborar Curso Presencial de desenvolvimento de Habilidades Políticas voltado para Lideranças Públicas Brasileiras</p>	<p>3 meses (outubro/2024 a dezembro/2024)</p>	<p>Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), para pagamento do(s) professores conteudistas e dos designers instrucionais</p>	<p>Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)</p>
	<p>Disponibilizar o Curso na modalidade assíncrona (EAD)</p>	<p>Disponibilizar, na Plataforma Escola Virtual de Governo - EVG, o curso EAD de desenvolvimento de Habilidades Políticas voltado para Lideranças Públicas Brasileiras</p>	<p>A partir de janeiro de 2025</p>	<p>Plataforma Virtual (moodle) da EVG</p>	<p>Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)</p>
	<p>Disponibilizar o Curso na modalidade síncrona (Presencial)</p>	<p>Disponibilizar turmas presenciais do curso EAD de desenvolvimento de Habilidades Políticas voltado para Lideranças Públicas Brasileiras</p>	<p>A partir de janeiro de 2025</p>	<p>Salas de Aula; Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), para pagamento do(s) professores facilitadores</p>	<p>Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)</p>

7. CRONOGRAMA

O cronograma para execução do presente projeto está detalhado na Tabela 2.

Tabela 2

Cronograma - projeto de intervenção

Etapas	fev 24	mar 24	abr 24	mai 24	jun 24	jul 24	ago 24	set 24	out 24	nov 24	dez 24	jan 25
Elaborar o conceito de Habilidade Política das Lideranças Públicas Brasileiras com base em trabalhos colaborativos	X	X	X	X	X	X						
Revisão do Guia de Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro para inclusão da nova competência							X	X	X			
Elaborar Programa de Capacitação EAD em Habilidade Política para Lideranças Públicas											X	X
Elaborar Programa de Capacitação Presencial em Habilidade Política para Lideranças Públicas											X	X
Disponibilizar o Curso na modalidade assíncrona (EAD)												X
Disponibilizar o Curso na modalidade síncrona (Presencial)												X

8. REFERÊNCIAS

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). *Leader political skill and team performance*. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Almeida, C. A., D'assunção, F. L. C., Pessoa, T. R. R. F., Kalendarian, E., Felinto, A. R., Gonçalves, H. S.; & Albuquerque, D. S. (2018). *Tradução e adaptação cultural de questionário sobre liderança em Odontologia*. *Revista da ABENO*, 18(1), 146-154. DOI: <https://doi.org/10.30979/rev.abeno.v18i1.503>
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochqarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). *Toward a political theory of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 13, 751–796.
- Escola Nacional de Administração Pública [ENAP]. (2020). *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., & Hochwarter, W. A. (1999). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the 59th annual national meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in organizations: history, construct specification, and research directions*. In: Ferris, G. R, & Treadway, D. C. (Eds.). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 3-26.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Rochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Fink, D. D. (2005). *Development and Validation of the Political Skill Inventory*. *Journal of Management*, 31(1), February, 126-152. DOI: 10.1177/0149206304271386
- Genau, H. A., Blickle, G., Schutte, N., & Meurs, J. A. (2022). *Machiavellian Leader Effectiveness: The Moderating Role of Political Skill*. *Journal of Personnel Psychology* (2022), 21(1), 1–10 <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>
- Hou, L., Song, L. J., Zheng, G., & Lyu, B. (2021). *Linking Identity Leadership and Team Performance: The Role of Group-Based Pride and Leader Political Skill*. *Frontiers in Psychology*, october, 12, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.676945>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). *Transformational Leadership, Political Skill, Organizational Culture and Employee Performance: A case from tourism company in indonesia*. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110 <https://doi.org/10.30892/gtg.40112-808>

- Lazreg, C., & Lakhali, L. (2022). *The downside of managers: The moderator role of political skill & deceptive situation*. *Acta Psychologica*, 228.
- Mansur, J.A., & Sobral, F.J.B.A. (2011). *Política na terra do "jeitinho": Consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil*. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* 12 (6).
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000600008>
- Melo; P. S. B., & Dutra, J. S. (2018). *Competência Política da Liderança: O que é, suas dimensões e o que pensam os gestores brasileiros sobre o tema*. In: XXI Seminários em Administração - SemeAd, novembro/2018, ISSN 2177-3866.
- Mintzberg, H. (1985). *The organization as a political arena*. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Pereira, R. P., & Cunha, C. J. C. A. (2021). *Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa*. In: XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD, On-line - 4 - 8 de out de 2021, ISSN 2177-2576.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.