

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**RENATA DE SOUZA GABRIEL**

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS ORIENTADAS PARA A LIDERANÇA**

**CRICIÚMA**

**2014**

**RENATA DE SOUZA GABRIEL**

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS ORIENTADAS PARA A LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Especialização no curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Esp. Tânia Aquino Martins

**CRICIÚMA**

**2014**

**Dedico este trabalho aos meus pais que nunca mediram esforços para me ajudar e ao meu esposo que sempre esteve ao meu lado me apoiando nos momentos mais difíceis.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus** pela vida, amor, saúde e força de vontade para concluir mais esta etapa da minha vida.

Ao meu esposo **Edimar**, pelo amor, paciência, companheirismo e compreensão dados em muitos momentos, por me mostrar que sou capaz e por me ajudar a alcançar todos os meus sonhos.

Ao meu pai **José Renato** e a minha mãe **Rita**, pela dedicação, carinho, amor incondicional, e pelos ensinamentos que guardarei para sempre. Enfim, por todos os momentos que juntos me ajudaram a superar mágoas e tristezas, me dando força e coragem para enfrentar obstáculos.

A minha orientadora **Tânia**, por ter aceitado este desafio comigo, pela amizade, pelos ensinamentos e pela dedicação na concretização deste trabalho.

**“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”**

**Abraham Lincoln**

## RESUMO

As empresas cada vez mais estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes e constantes mudanças, surgindo a necessidade de se buscar soluções rápidas para aumentar a sua eficácia, garantindo assim o seu sucesso. Este estudo apresenta as competências orientadas para a liderança como um dos fatores fundamentais para alcançar este sucesso nas organizações. Para tanto, torna-se necessário analisar os conceitos de liderança e competências, os estilos de líderes e por fim a opinião de diversos autores de quais seriam essas competências essenciais. O **objetivo geral** deste estudo é conhecer, através de revisão bibliográfica os tipos de competências orientadas para liderança, e, como **objetivos específicos**, identificar os conceitos de liderança e competência; relacionar os temas competência e liderança; identificar as principais competências de liderança, além de analisar a importância das competências elencadas, para estabelecer um modelo eficaz para as lideranças. A metodologia utilizada neste trabalho foi a bibliográfica e descritiva, este tipo de pesquisa observa, registra e analisa os fatos sem manipulá-los. Portanto, ao final deste estudo observou-se que não existe um modelo ideal de competências, e sim um conjunto de competências essenciais, sendo que o papel do líder é identificar qual será a mais apropriada ao seu estilo de liderar, avaliando o ambiente de trabalho que está inserido.

**Palavras-chave:** Liderança. Competências. Competências de Liderança.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Os seis estilos de liderança segundo Goleman. ....	21
<b>Tabela 2</b> - Visualização dos oito tipos de líderes segundo PE. ....	22
<b>Tabela 3</b> - Visualização do CHA. ....	24
<b>Tabela 4</b> - Os oitos papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.....	30
<b>Tabela 5</b> - Síntese dos atributos e práticas de liderança. ....	31
<b>Tabela 6</b> - Modelo dos 9 baldes.....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 LIDERANÇA.....	13
<b>2.1.1 Evolução do conceito de liderança</b> .....	<b>15</b>
2.2 HABILIDADES DE LIDERANÇA.....	17
<b>2.2.1 Onze características que um líder “não” deve ter</b> .....	<b>19</b>
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	20
<b>3 COMPETÊNCIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 OS TIPOS DE COMPETÊNCIAS .....	25
<b>3.1.1 Competências orientadas para liderança segundo Enio Resende.</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1.2 Competências orientadas para liderança segundo Stephen Rhinesmith.</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1.3 Competências orientadas para liderança segundo Karim Khoury.</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1.4 Competências orientadas para liderança segundo Luiz Carlos Daólio.</b> ...	<b>28</b>
<b>3.1.5 Competências orientadas para liderança segundo Robert E. Quinn e autores</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1.6 Competências orientadas para liderança segundo George O. Jr Klemp.</b> ..	<b>30</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema liderança está cada vez mais presente no meio organizacional, na maioria das vezes como um problema difícil de resolver. Nos últimos tempos vem acontecendo grandes mudanças neste meio organizacional, cada vez mais é exigido dos profissionais que ocupam cargos de liderança nas organizações. Por isso cada um tenta se especializar e se adequar as novas tecnologias que estão surgindo, uma delas são as competências essenciais para liderar uma equipe.

Com todas essas mudanças o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para influenciar e motivar suas equipes no clima organizacional. Para Khoury (2009), liderar significa exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção. A habilidade de liderança pode ser desenvolvida e depende de ações práticas e objetivas.

Para Falconer (2005), liderança é um termo que desperta paixões: uns atribuem a ela um peso desproporcional, enquanto outros a desprezam. Para alguns ela resume-se a um conjunto de habilidades de uma pessoa, enquanto outros a vêem como o desempenho ou os resultados alcançados. Na maioria das vezes existe a confusão entre liderança e chefia, por isso nem todo chefe é um líder, sendo a recíproca verdadeira.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as demais funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção, ou seja, aquela que toca mais de perto as pessoas. A liderança tem um papel integrador, de importância inestimável numa época de organizações, inclusive virtuais. A liderança possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas Vergara (2003).

Sobre o conceito de competência que será o foco principal deste trabalho, segundo Fleury e Fleury (2004), entre os profissionais da área de Recursos Humanos, uma das definições mais usadas é a de ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a capacidade de uma pessoa para desempenhar um trabalho. Na visão dos autores, esta competência pode ser

mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e também pode ser desenvolvida mediante atividade de treinamento.

Este estudo pode ajudar os líderes interessados no seu aprimoramento, de buscar alternativas de como liderar suas equipes de forma mais eficaz e realizadora, bem como para a área de Gestão de Pessoas das empresas, propor ações estratégicas para o desenvolvimento dos seus líderes, tendo como base as principais competências orientadas para liderança.

Apesar de estar claro em diversas literaturas que encontramos o significado de liderança e competência, ou seja, de como fazer uma boa liderança ou que tipos de competências devo utilizar para melhor desenvolver a equipe, ainda encontramos muitos líderes no ambiente organizacional com grandes dificuldades de desenvolvimento pessoal e grupal. Portanto, surge uma pergunta principal neste trabalho: Quais os tipos de competências orientadas para a Liderança?

Com o intuito de responder a tal questão, o presente estudo tem como **objetivo geral**, conhecer através de uma revisão bibliográfica os tipos de competências orientadas para liderança, e, como **objetivos específicos**, identificar os conceitos de liderança e competência; relacionar os temas competência e liderança; identificar as principais competências de liderança, além de analisar a importância das competências elencadas para estabelecer um modelo eficaz para as lideranças.

Para atingir tais objetivos, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, sendo realizada através de livros, sites, revistas, jornais e etc.

O presente trabalho se divide em dois capítulos, os quais estão assim distribuídos: o primeiro capítulo busca fazer uma delimitação mais clara do tema liderança, a evolução do conceito liderança, as habilidades e seus estilos de liderança; e o segundo capítulo consiste no tema principal deste trabalho, ou seja, o conceito de competência e a visão de vários autores sobre quais seriam as competências essenciais para um líder.

Na sequência a fundamentação teórica, encontra-se a metodologia, detalhando a forma como o pesquisador buscou alcançar os objetivos propostos, bem como análise dos dados, e por fim a conclusão, levando à uma reflexão sobre o tema explorado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho irá abordar os seguintes temas: Liderança; A Evolução do Conceito de Liderança; Habilidades de Liderança; Estilos de Liderança; Competências; Os Tipos de Competências; e por fim as Competências Orientadas para Liderança na visão de diversos autores.

### 2.1 LIDERANÇA

Conceituar liderança parece algo desafiador, pois não encontramos um significado exato para este termo. São vários os enfoques que encontramos nas literaturas, mas nenhuma delas é aceita universalmente. A ideia mais comum encontrada em várias definições prediz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. “Liderança é a influencia interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana a consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1987).

Bennis e Nannus (1988), ao discorrerem sobre a questão, propõem que os líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”. Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário a motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.

Segundo Maximiano (2007), liderança é um dos papéis dos administradores, a pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados.

O conceito de liderança para Tanure e et al (2007), é culturalmente influenciado e, portanto, está sujeito a tendências e estilos variados, desde que ela passou a desempenhar o papel principal no palco da década de 1980, seus vários

tipos tem sido descritos como normas, ou seja, ela pode ser transformadora, investida de poder, visionária ou carismática. Mas apesar de haver diferenças entre os conceitos de liderança no tempo e no espaço, um dos denominadores comuns está bem apresentado num recente estudo sobre suas competências, desenvolvido por Hay-McBer em vários países, dos Estados Unidos ao Japão, da França à Coreia. *“Ter liderança quer dizer estabelecer um curso de ação e alinhar as pessoas. A liderança faz com que as pessoas desejem se alinhar.”*

A idéia de liderança que está presente na cabeça da maioria das pessoas é associada a estas caracterizações: “uma função superior e de comando” ou “uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar ou conduzir pessoas para um objetivo”, ou ainda, “líder é quem tem seguidores e é admirado como pessoa” (RESENDE, 2004).

França (2006), relata que liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas.

“O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer desses espaços sociais, pode-se verificar que qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre outras – portanto, todos são potencialmente líderes.” (FRANÇA 2006 p.55).

Para Adair (1989) a maioria das pessoas imagina que liderança é uma “superioridade inata” – em outras palavras, ou você nasce com ela, ou desiste da carreira. Essa forma de pensar a liderança favorece a ênfase mais na seleção do que no treinamento. O resultado imediato disso é a identificação precoce daqueles que possuem liderança inata e motiva a expressão “Não se pode ensinar liderança”, mas esta suposição foi desafiada e provou ser falsa. Essa não é a visão de Novais (1992). Segundo o autor toda pessoa normal pode formar uma personalidade agradável e sadia, mas nem todos podem ser líderes. Em parte, a liderança é um dom inato, e em parte pode e deve ser aprimorada, aperfeiçoada pela cultura, vivência e experiência. Não é necessário que todos sejam líderes. Até seria prejudicial. Podemos adquirir uma bela personalidade sem sermos líderes. A liderança dará apenas maior projeção à personalidade (NOVAIS, 1992).

Tal visão se deve ao pensamento de que a maioria das habilidades de liderança coexiste com o sujeito desde seu nascimento. De fato, percebe-se pelos estudos realizados nessa área que alguns líderes possuem habilidades desde a mais tenra idade, levando a crer que muitos deles realmente tiveram o fator congênito a seu favor, bem como souberam aproveitá-lo em prol de uma carreira condizente com seus atributos. Contudo, muitos líderes excelentes não foram os melhores estudantes, nem mesmo as crianças que se destacaram em seu grupo de amizades. Esses sujeitos adquiriram qualidades que não nasceram com eles, ou seja, aprimoraram a liderança pela experiência, pela capacidade de resolver problemas, pela técnica, pelo estudo, pela flexibilidade com que tiveram que se adaptar aos grupos para manejá-los com eficiência, pela formação de um espírito criativo, planejador e organizador, que permitisse coordenar tudo dentro de um plano de comando inteligente e eficaz.

Quando se trata do tema liderança não existem fórmulas prontas, pois cada organização é um universo próprio, com suas características e histórias, necessitando que seja construído o estilo de liderança que melhor atenda as suas necessidades. O exercício da liderança não é exato, mas está submetido às variações e especificidades do comportamento humano.

### **2.1.1 Evolução do conceito de liderança**

Segundo Chiavenato (apud, STROUGO e GOMES, 2007), o século XX foi o século da Administração. Foi neste século que surgiram as principais abordagens administrativas, as quais continuam subsidiando os gestores até os dias atuais. Estas idéias portanto, foram se sedimentando e alicerçando em um corpo integrado de teorias.

Na abordagem clássica da Administração, a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER & FREEMAN, 1995, apud STROUGO e GOMES, 2007).

Segundo a Teoria das Relações Humanas, a função do líder era facilitar o alcance dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e ao mesmo proporcionar oportunidades para seu crescimento pessoal. Na Teoria X de Douglas MacGregor, os líderes admitem que os liderados não são suficientemente maduros ou motivados, portanto, o líder não pode conceder-lhes muita autonomia. Já na Teoria Y do mesmo autor, em contraste admite que os liderados são maduros e podem receber autonomia para realizar suas tarefas. E pela Teoria Estruturalista, o líder organizacional proposto deve ter personalidade flexível, alta resistência a frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização. (apud, STROUGO e GOMES, 2007-p.05).

Na evolução do conceito de liderança, para Heifetz (1999, apud STROUGO e GOMES, 2007):

“há um avanço gradativo de um estilo de liderança autoritário, fundamentado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, que busca motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, baseando-se nos valores humanos e sociais. A descentralização das decisões e delegação de responsabilidade permite maior grau de liberdade, para que as pessoas desenvolvam suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização. Se houver a participação na tomada de decisão, os empregados passam a se comprometer mais com os objetivos da organização.” (apud, STROUGO e GOMES, 2007-p.05).

Na opinião de Resende (2004), a evolução do conceito e do sentido de liderança está em processo. Favorecida pela competitividade dos negócios, que requer melhores padrões dos produtos e serviços. E que requer, além do mais, melhores capacitação e disposição das pessoas. Ela está em processo de evolução também pelo novo comportamento e expectativa de tratamento que os trabalhadores da chamada “geração X” (nascidos entre 1965 e 1977, essa geração tende a ter foco em resultados e tem uma visão empreendedora) querem receber, ou seja, os subordinados não são mais passivos, nem aceitarão mais formas inadequadas e desconfortáveis de liderança, que na verdade, estão muito presentes nos estilos de liderança tradicional. Portanto, com essas novas mudanças, os gestores se obrigam a mudarem sua visão de liderança e abandonarem os predominantes estilos autocratas, centralizador, personalista e também paternalista, ou melhor, não os abandonarem inteiramente, mas aprenderem a usá-los situacionalmente.

Verifica-se que a liderança é um tema de extrema complexidade, de múltiplas definições e interpretações, tem raízes históricas na teoria da administração que são influenciados diretamente por fatores psicológicos, morais e

ambientais. O conceito pode sofrer uma evolução constante, pois a cada passo são abertas novas “janelas” e surgem novas problemáticas também associadas as evoluções do mercado e das sociedades entre si. E como diz MADEIRA e PORTELA (2012), metaforicamente podemos considerar que a liderança funciona como um “bolo feito de camadas”, que se desenvolve com a necessidade de aperfeiçoar o sabor, ou seja, não se abandonam os ingredientes base, mas sim acrescentam-se novas especiarias para tornar o sabor único.

## 2.2 HABILIDADES DE LIDERANÇA

A partir do conceito de liderança, pode-se definir algumas características e habilidades essenciais a um bom líder. Teme-se que não exista uma série de sistemas infalíveis. Cada líder é uma pessoa única, com um caminho de liderança único à sua frente. Ninguém pode ensinar o caminho certo, pois para cada situação o caminho certo varia, e a pessoa na posição de liderança deverá percebê-lo. O máximo que se pode fazer, na visão de Adair (2000), é compartilhar algumas sugestões e reflexões práticas consideradas úteis.

Para Freitas (1991), entre outras qualidades ou habilidades, o líder ideal deve ter:

- 1) Conhecimento da atividade que lidera;
- 2) Iniciativa e poder de coordenação;
- 3) Poder de delegar – ser democrático;
- 4) Bom julgamento, discernimento e imaginação;
- 5) Senso de justiça;
- 6) Habilidade de aceitar responsabilidade;
- 7) Poder de expressar o objetivo comum;
- 8) Habilidade de refletir o progresso do grupo;
- 9) Habilidade de saber ouvir;
- 10) Equilíbrio emocional.

Destarte, Garret e Dias (2003) trazem outra visão acerca do líder ideal. Não obstante apresentam pontos bastante aproximados da visão de Freitas, acrescentam conceitos mais aprofundados em cada um dos itens citados. Os autores destacam a importância da consciência e do conhecimento. Isso significa

que um bom líder compreende profundamente o ambiente no qual está inserido, bem como conhece as condições e características dos negócios para analisar e intervir em sua realidade. É a partir do desenvolvimento da capacidade de aprender e interpretar os estímulos do ambiente, tanto externos como internos à organização, que ele poderá ter uma atuação mais efetiva e condições de influenciar seus colaboradores.

Conforme Soto (2002), uma liderança bem-sucedida está mais relacionada a comportamentos, habilidades e ações apropriadas, do que de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais:

- ✓ **A habilidade técnica** - se refere a conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica.
- ✓ **A habilidade humana** - é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe.
- ✓ **A habilidade conceitual** - é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

Pode-se dizer que a habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, técnico e humano. Ainda que o conceito de habilidade seja a capacidade de transformar conhecimento em ação, o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual) (KATZ, 1974).

Na prática, estas habilidades encontram-se profundamente inter-relacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e a outra começa. Mas qual seria a habilidade mais adequada para cada nível da administração? Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, se afastando do processo operacional, a necessidade da habilidade técnica torna-se menos importante, visto que o mesmo já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo,

a habilidade técnica pode até não ser mais necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humanas e conceituais estiverem bem desenvolvidas (KATZ, 1974).

### **2.2.1 Onze características que um líder “não” deve ter**

Segundo Robert Hogan (apud Revista Showroom, 2013. p.19), o líder não deve ter onze tipos de características, mas ele lembra que não se trata de características de personalidade que são imutáveis. A personalidade pode não mudar, mas o comportamento sim, desde que se queira mudar, que a pessoa se esforce e que tenha ajuda para saber como mudar. Os onze tipos são:

- ✓ O temperamental – aquele que tem variações de humor e explosões emocionais;
- ✓ O cético – que desconfia até da própria sombra;
- ✓ O cauteloso – que adia decisões porque quer uma segunda, terceira e enésima opinião;
- ✓ O reservado – que se enfia na concha quando o mundo está caindo;
- ✓ O passivo resistente – aquele que parece estar concordando com você, mas continua fazendo tudo do seu jeito;
- ✓ O arrogante – aquele que acha que tem certeza e assume a postura de um ditador que nunca reconhece seus erros;
- ✓ O ardiloso – que testa limites e fura regras para conseguir o que quer;
- ✓ O melodramático – que quer o palco todo para ele e faz mais drama do que as atrizes de novelas mexicanas;
- ✓ O imaginativo – que viaja na maionese e nunca aterrissa;
- ✓ O perfeccionista – que fica buscando pelo em ovo e não delega para sua equipe;
- ✓ O obsequioso – que sempre prefere estar bem com os seus superiores e defender seu pessoal.

Os que se identificam com algumas dessas características podem mudar o comportamento, as ações advindas dessa personalidade.

## 2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Um estilo de liderança ideal é algo difícil de ser definido, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado. Mesmo com esta dificuldade em definir um estilo ideal de liderança, não irá nos impedir de analisar alguns tipos de liderança, desde os mais comuns e conhecidos como: democráticos e autoritários, aos mais atuais e modernos que surgiram nas últimas décadas.

Conforme comentamos acima, para Chiavenato (2002, p.137, apud PONTES, 2008. p.25) “a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamentos, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder refere-se aos estilos de liderança “autocrática” e a “democrática”.

Segundo Pontes (2008), o **líder autocrático** é mais conhecido como “chefe”. Seria aquele condutor que define o que e como deve ser feito. Podemos supor que é ele quem define tudo, este acredita ser a sua opinião sempre a mais correta e ainda serem seus subordinados pouco merecedores de confiança. Fica nítido que a atenção principal deste líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo. Baseia seu poder geralmente na posição (cargo) que ocupa. Já o **líder democrático** busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo. Podemos dizer que ele possui outra visão do ser humano e de si mesmo. Caso acredite que todos devam participar do planejamento e execução da tarefa, podemos supor que não acredita ser o dono da verdade e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui.

Ainda para Pontes (2008), quando saímos da teoria, podemos observar que raramente um líder possui apenas um estilo, que seja sempre autocrático ou sempre democrático. Ou ainda que, embora seja predominantemente democrático, não possa também possuir uma grande atenção para a tarefa. Esta “mescla” de estilos na mesma pessoa pode ser extremamente benéfica. Como já dissemos anteriormente, a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é

praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança.

Mas com o passar do tempo, muitos estudos foram realizados e foi-se descobrindo outros estilos de liderança, mais modernos e amplos.

De acordo com Daniel Goleman (apud KHOURY, 2009, p. 106-110), o autor identificou as habilidades da inteligência emocional que conduzem seis estilos de liderança.

**Tabela 1 - Os seis estilos de liderança segundo Goleman.**

ESTILO	CONCEITO
<b>Estilo comandante, do tipo "faça o que eu digo"</b>	É um legado do modelo de liderança militar do tipo "comando-e-controle". Nesse modelo, os líderes exigem obediências imediatas, entretanto, nem sempre se preocupam em explicar os porquês. Goleman observa que esse modelo de liderança é o que exerce o impacto mais negativo no ambiente de trabalho, deve-se usar este modelo somente em situações específicas.
<b>Estilo visionário, do tipo "venha comigo"</b>	Mobiliza as pessoas em direção a um objetivo comum, mas não é específico no que se refere a como alcançá-lo. As pessoas tem liberdade para inovar e assumir riscos calculados. Uma vez que conhecem o objetivo maior da organização, elas tem clareza de como podem contribuir para alcançar determinado resultado.
<b>Estilo treinador ou coach, do tipo "tente isto"</b>	Esse é o estilo do líder que se preocupa com o desenvolvimento dos membros de sua equipe. Ele atua como um "treinador", ajudando o colaborador a identificar metas e a desenvolver habilidades para alcançá-las.
<b>Estilo agregador, do tipo 'as pessoas vem primeiro'</b>	Esse estilo procura construir relacionamentos e melhorar a convivência entre as pessoas. O líder reconhece as necessidades do colaborador em períodos "difíceis" da sua vida pessoal e oferece apoio emocional nesses momentos.
<b>Estilo democrático, do tipo "o que vocês acham?"</b>	Esse estilo é particularmente eficiente quando o líder precisa ouvir as opiniões das pessoas para obter informações, quando ele não está seguro sobre qual decisão tomar ou para chegar a um consenso sobre determinado assunto.
<b>Estilo pacesetting, do tipo "faça como eu faço, agora"</b>	Esse estilo estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápido e pede o mesmo de todos em torno dele.

Fonte: KHOURY, Karim (2009).

E por fim, após muitos anos de estudos em várias partes do mundo, conhecendo diversas culturas e principalmente estilos de lideranças, vamos conhecer os oito tipos de líderes que todo líder e liderado deveriam conhecer, segundo PE (2008, p.14-17).

**Tabela 2 - Visualização dos oito tipos de líderes segundo PE.**

<b>Estilo</b>	<b>Conceito</b>
<b>O líder tipo 1: Ditador, Conquistador e Destruidor</b>	Empregam a força de vontade e a concentração extremamente direcionadas. Eles são autênticos ditadores, grandes governantes, altamente decididos ou pioneiros em seus setores, que geralmente empregam a força da destruição ou uma atitude conquistadora. Exemplos de líderes deste tipo: Moisés, o Rei Davi, Osama BinLaden, etc.
<b>O líder tipo 2: Amoroso, Sábio e Preservador</b>	Esses líderes são os mais amados, sua compaixão e carisma emocional podem derreter até mesmo as pessoas mais insensíveis. Exemplos de líderes deste tipo: Madre Tereza, Dalai Lama, etc.
<b>O líder tipo 3: Empresário, Filósofo e Construtor</b>	O estresse pode ser atribuído ao líder deste tipo, são geradores de ideias, especialmente aquelas que fornecem o resultado financeiro. É por isso que eles tendem a se tornar líderes prósperos. Exemplos de líderes deste tipo: Donald Trump, Judas, etc.
<b>O líder tipo 4: Artista, Dramaturgo e Entertainer</b>	Quando estiver perto desses líderes jamais sentirá tédio. Eles são capazes de tocar música, dançar ou flertar com você, desde que estejam com ânimo positivo. Essas pessoas são realmente os melhores artistas, porém, quando estão de mau humor, seu drama arruinará não somente o seu dia como talvez sua década. Exemplos de líderes deste tipo: William Shakespeare, Elizabeth Taylor, etc.
<b>O líder tipo 5: Cientista, Tecnólogo e Inventor</b>	Eles são líderes de mentalidade muito objetiva e, às vezes, são tediosos e ásperos sob a ótica das pessoas mais emotivas. Exemplos de líderes deste tipo: engenheiros, contadores, a era digital, a receita federal, etc.
<b>O líder tipo 6: Idealista, Leal e Devotado</b>	Eles reúnem naturalmente uma imensa quantidade de seguidores e devotos, em razão de seus ideais amplamente espirituais que magnetizam pessoas fiéis às mesmas crenças. Eles são capazes de matar ou morrer em nome de seus entes queridos ou de seu superior. Exemplos de líderes deste tipo: Martin Luther King Jr., diversos santos, etc.
<b>O líder tipo 7: Perfeccionista, Ritualista e Organizador</b>	Esses são os melhores organizadores e gurus para a estruturação, o ritmo e a noção de tempo. Quando se combinam com cientistas do tipo 5, organizam e erguem fábricas e empresas de desenvolvimento tecnológico. Exemplos de líderes deste tipo: Christian Rosenkretz, Thomas Jefferson, etc.
<b>O líder do tipo 8: Os líderes integrados dos líderes</b>	Esse tipo é uma combinação entre três ou mais tipos de qualidades de liderança. Os tipos evoluídos mais positivos tornam-se os principais líderes de sua indústria ou profissão. Portanto os líderes desse tipo sintetiza o poder das "ligas de liderança" e representa os maiores líderes globais do futuro. Exemplos de líderes deste tipo: ter o coração da Madre Teresa, a mente de Albert Einstein, a força de vontade de Mahatma Gandhi e a capacidade filantrópica de Bill Gates.

Fonte: PE, Del (2008).

Após conhecer os mais diversos estilos de liderança, pode se considerar que como o assunto liderança é uma ciência humana, portanto a opção por um determinado estilo não pode ser feita de maneira mecânica, isto é, é preciso ser

flexível para trocar de um estilo para outro. Quanto mais estilos um líder adotar, melhor, isto é, a ideia é que se aumente os estilos de liderar de maneira eficiente. Uma das maneiras de expandir o seu repertório de estilos de liderança é desenvolver competências, a qual vamos abordar melhor no próximo item.

### 3 COMPETÊNCIA

O conceito de competência começou a adquirir novos significados e a importância que tem hoje, a partir, principalmente, de estudos feitos por David C. McClelland, no início da década de 70, quando participava de um processo de seleção. Foi o próprio McClelland, pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências, que disse, nessa oportunidade, que se estava iniciando a aplicação do conceito de competência em psicologia. Nos tempos atuais, o conceito de competência está mais forte e ampliado, sendo aplicado a requisitos e atributos pessoais, assim como a diversos aspectos empresariais e organizacionais: estratégia, operação, tecnologia, gestão, negócios e outros (RESENDE, 2003).

Para Rabaglio (2008), tudo começa com a metodologia do CHA. Na verdade não estamos falando de nenhuma novidade, pois muitos autores, há décadas, já falavam sobre esse “CHA” na década de 1970, mas o mercado não ouvia e nem reagia positivamente a isso. Eles valorizavam somente as competências técnicas, compostas pelo C e pelo H do “CHA”. As competências comportamentais não faziam parte da lista de prioridades do mercado de trabalho.

Mas o mundo evoluiu muito, a mudança é cada vez mais rápida, e as organizações perceberam a importância das competências comportamentais, abandonando assim a sigla “CH” e substituindo-a por “CHA”, ou seja, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Rabaglio (2008, p.11) ainda completa, “que na linguagem organizacional, competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para cada cargo”.

**Tabela 3 - Visualização do CHA.**

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Saber	Saber fazer	Querer Fazer
O que sabemos mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais que nos levam praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: RABAGLIO, Maria Odete (2008).

Em todas as atividades que desempenhamos precisamos de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são nossos diferenciais de qualidade, excelência e resultados.

O **Conhecimento** é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A **Habilidade** é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a **Atitude** é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer LEME(2012).

Analisando uma outra visão de competência, segundo Daólio ( 2004, p.18-19), “é uma característica subjacente de um indivíduo, a qual está casualmente relacionada a uma performance superior e/ou efetiva, medida por padrões, numa profissão ou situação”.

Para Castro e et al (2002), competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior.

Após conhecer os conceitos de competência, vamos conhecer melhor os tipos de competências.

### 3.1 OS TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Como observa Edgar Schein (apud, KHOURY, 2009), a identificação das competências de liderança se tornou praticamente uma obsessão. São criadas listas das habilidades que são consideradas essenciais a ser desenvolvidas, mas nem sempre damos a devida importância para o contexto em que elas serão colocadas em prática. O autor reflete ainda que antes de promover mudanças, é preciso que o líder compreenda profundamente a cultura em que está inserido.

A seguir vamos conhecer alguns autores e suas competências orientadas para liderança.

### 3.1.1 Competências orientadas para liderança segundo Enio Resende.

Resende (2004) propõe uma classificação diferenciada de competência que são:

- ✓ Competências pessoais – que reúne as aptidões, as habilidades, os comportamentos (postura) manifestos, e ainda o domínio e a aplicação de conhecimentos.
- ✓ Competências essenciais e estratégicas – esse tipo possui uma categoria de competências – misto de pessoais, organizacionais, gerenciais e relacionais – que as empresas definem como importantes e nas quais irão concentrar mais atenção.
- ✓ Competência de gestão – o autor defende essa categoria como sendo a mais importante dos quatro grupos de competências, são as competências com maior poder de potencializarão em resultados para empresas.
- ✓ Competências organizacionais – possuem a característica própria de se efetivarem como implementação de planos e sistemas, mais do que como ações pessoais de líderes ou outros profissionais, nesta categoria estão as competências de gestão do conhecimento e gestão do clima organizacional.

Depois de conhecer alguns tipos de competências, vamos focar no estudo das competências principais desse projeto, o modelo do Nove Baldes de George O. Klemm Jr.

### 3.1.2 Competências orientadas para liderança segundo Stephen Rhinesmith.

Para Rhinesmith (apud, VERGARA, 2003), competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa; portanto, mentalidade não é competência. Na verdade, uma competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Da mesma forma, característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais e, no entanto,

não aplicar essa sensibilidade no trabalho em equipe. A sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e aos outros, bem como para criar, desenvolver e manter equipes de trabalho. (VERGARA 2003 p.38).

As competências elencadas pelo autor são:

- ✓ Gestão da competitividade – refere-se a capacidade de coletar informações em uma base global e utilizá-las.
- ✓ Gestão da complexidade – diz respeito ao que outro teórico – Senge- chamou de pensamento sistêmico. Trata-se da capacidade de lidar com muitos interesses concorrentes, contradições, conflitos.
- ✓ Gestão da adaptabilidade - está relacionada a flexibilidade e a disposição para a mudança.
- ✓ Gestão de equipes – diz respeito a capacidade para lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais.
- ✓ Gestão da incerteza – refere-se a capacidade de lidar com as mudanças contínuas, pelo equilíbrio adequando entre fluxo e controle. Para não desfrutarem da sensação de impotência e frustração, é melhor que os gestores se preparem para a mudança, e não contra a mudança.
- ✓ Gestão do aprendizado – relaciona-se a capacidade de aprender sobre si mesmo, assim como de facilitar o aprendizado dos outros.

### **3.1.3 Competências orientadas para liderança segundo Karim Houry.**

Para Houry (2009), uma das maneiras de expandir o repertório de estilos de liderança é desenvolver competências da inteligência emocional que fundamentam estilos específicos. Vejamos a seguir quais são elas:

- ✓ Competências pessoais – estas habilidades determinam como gerenciamos a nós mesmos: autoconsciência (autoavaliação e autoconfiança) e autogerenciamento (autocontrole, transparência, adaptabilidade, iniciativa, orientação para resultados e otimismo).

- ✓ Competências sociais – estas habilidades determinam como gerenciamos nossos relacionamentos: consciência social (empatia, orientação de serviço e consciência organizacional) e habilidade social (liderança inspiradora, influencia, desenvolvimento dos outros, comunicação, mudança catalisadora, gerenciamento de conflitos, construção de laços e trabalho em equipe).

### **3.1.4 Competências orientadas para liderança segundo Luiz Carlos Daólio.**

Daólio (2004) em seus estudos selecionou oito competências, as cinco primeiras formam um subgrupo que podem ser classificadas como *Táticas Gerenciais*, e as três últimas outro subgrupo de *Táticas Influenciadoras*. As gerencias se parecem muito com as funções normalmente atribuídas a gerentes de pessoas:

- ✓ Colaborando – um gestor que age colaborando reconhece a contribuição das pessoas, solicita a participação da equipe, dirime conflitos, constrói equipes.
- ✓ Comandando – é aquele profissional que faz a coisa acontecer utilizando mais sua posição hierárquica do que estratégica de envolvimento da equipe. Costuma fornecer instruções, colocar limites para os comportamentos, exigir alto desempenho, ameaçar com punições, punir, demitir por mau desempenho.
- ✓ Delegando – é aquele que confia na capacidade dos outros, promove a autonomia, delega responsabilidades sem abandoná-las, cria um forte espírito de responsabilidade, transfere aos outros o que não é próprio da função gerencial, empondera as pessoas com o intuito de desenvolve-las.
- ✓ Desenvolvendo – o gestor que age desenvolvendo procura ensinar, mostrar como se faz, treinar, avaliar, oferecer feedback e coaching, orientar, formar sucessores, reforçar comportamentos desejáveis utilizando erros para orientar as pessoas.
- ✓ Liderando – procura dividir informações e decisões com o grupo, obter o comprometimento da equipe, energizar e motivar as

pessoas, conseguir recursos materiais e humanos para melhorar a eficácia, defender sua equipe, transmitir um líder determinante e utilizar seu carisma.

- ✓ Persuadindo – o profissional que age persuadindo pode usar tanto o impacto que tenta convencer com base na razão, provar e argumentar com dados, como com influencia que procura fazer alianças internas para convencer outros, criar cadeias estratégicas de influencia, em resumo agir politicamente.
- ✓ Manipulando – o profissional que age manipulando não só conhece a distribuição formal do poder, a hierarquia formal, como as coisas acontecem, mas também os jogos políticos, a cultura da empresa, as pessoas-chave, os formadores de opinião. Além disso, em nível mais elevado, ele utiliza tal conhecimento para influenciar, para fazer as coisas acontecerem.
- ✓ Networking – é aquele que constrói e utiliza contatos de amizades (internas e externas), almoços e jantares, reuniões em clubes e associações, que faz lobby com a autoridades, que tem muitos conhecimentos, que procura fazer contatos, em congressos e seminários, tudo isso para conseguir objetivos empresariais ou pessoais.

### **3.1.5 Competências orientadas para liderança segundo Robert E. Quinn e autores.**

Para QUINN e et AL (2004), uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequadamente. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las.

Segundo QUINN e et AL (2004), existem oito papéis que nos ajudam a organizar nossas ideias quanto ao que se espera de quem ocupa um cargo de liderança. Portanto os oito papéis constituem uma estrutura de referencia útil, ou seja, competências essenciais para obter-se um desempenho efetivo em cada papel. A seguir o quadro com esses oito papéis e suas competências essenciais:

**Tabela 4** - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.

Papel de mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si mesmo e dos outros</li> <li>2. Comunicação eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento dos empregados</li> </ol>
Papel de facilitador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção de equipes</li> <li>2. Uso do processo decisório participativo</li> <li>3. Administração de conflitos</li> </ol>
Papel de monitor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento do desempenho individual</li> <li>2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos</li> <li>3. Análise de informações com pensamento crítico</li> </ol>
Papel de coordenador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de projetos</li> <li>2. Planejamento do trabalho</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar</li> </ol>
Papel de diretor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Planejamento e organização</li> </ol>
Papel de produtor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho produtivo</li> <li>2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse</li> </ol>
Papel do negociador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de idéias</li> </ol>
Papel de inovador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento criativo</li> <li>3. Gerenciamento da mudança</li> </ol>

Fonte: QUINN, Robert E. e et al (2004).

### 3.1.6 Competências orientadas para liderança segundo George O. Jr Klemp.

A partir dos critérios que as empresas estão adotando para avaliar os líderes atuais e potenciais, Klemp Jr (1999, p.132-140), através da Cambria Consulting estudou entre 1997 e 1998, cerca de 62 modelos de competências de liderança de grandes empresas mundiais, com o objetivo de apontar as práticas e os atributos pessoais mais desejáveis em um líder. A partir deste estudo, Klemp Jr diferencia dois tipos de competências: práticas e atributos.

Os **atributos** são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As **práticas** estão relacionadas ao que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados.

**Tabela 5** - Síntese dos atributos e práticas de liderança.

<b>Atributos de Liderança</b>	<b>Práticas de Liderança</b>
1 - Capacidade mental	1- Direcionar
2- Inteligência emocional	2- Influenciar outros
3- Conhecimentos técnicos administrativos	3- Fazer com que as coisas aconteçam
4- Desenvolvimento pessoal	4- Construir relações
5- Forte senso de si próprio	

Fonte: FRANÇA, Ana Cristina Limongi (2006).

Este modelo sugere que, como recipientes coletores de informações, destrezas, habilidades e características dos líderes, os “baldes” poderiam armazenar estas qualidades que somadas seriam denominadas prática ou atributos. Segundo o modelo dos nove baldes, existem cinco atributos de liderança que são universais, como: capacidade mental, inteligência emocional, conhecimentos técnicos e do negócio, desenvolvimento pessoal e ego saudável, e quatro práticas de liderança: dar direção, influenciar pessoas, fazer com que as coisas aconteçam e estabelecer relacionamento.

**Tabela 6:** Modelo dos 9 Baldes.

<b>Balde 1</b> “QI” (capacidade mental)	✓ A liderança eficaz exige um alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades inerentes a um papel executivo. A liderança eficaz nos altos níveis executivos demonstra que não há substituto para a inteligência: 97% das competências de liderança refletem este atributo.
<b>Balde 2</b> “IE” (inteligência emocional)	✓ Líderes eficientes também mostram astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados. São capazes de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer, têm contato com o moral e o ambiente de trabalho e estão cientes da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas em toda a organização. Este tema aparece 84% dos modelos de liderança.
<b>Balde 3</b> “Conhecimento” (conhecimentos técnicos e do negócio)	✓ O conhecimento é a base do desempenho eficaz. Pode incluir nesta categoria a sabedoria, compreensão dos limites dos conhecimentos dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas e o uso da compreensão adquirida com a experiência. Este tema aparece em 55% dos modelos de liderança (uma baixa avaliação).

<p><b>Balde 4</b> “Crescimento” (desenvolvimento pessoal)</p>	<p>✓ Líderes eficientes são curiosos e ávidos de conhecimentos, querem defrontar novas situações e aprender fazendo. Eles possuem a mente flexível e estão sempre dispostos a levar em consideração outros pontos de vista. Além disso, enxergam os erros como oportunidades valiosas de aprender e incentivam outras pessoas a fazer o mesmo. Este tema está presente em 81% dos modelos de liderança.</p>
<p><b>Balde 5</b> “Ego” (ego saudável)</p>	<p>✓ Os líderes eficientes são autoconfiantes e decididos. Seu ego, porém, tem de ser saudável a ponto de permitir que admitam quando estão errados e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçados, esse é o fundamento para a ação com honestidade, integridade e um alto senso ético. O tema aparece em 92% dos modelos de competências de liderança.</p>
<p><b>Os quatro baldes das práticas de liderança são:</b></p>	
<p><b>Balde 6</b> “Dizer” (dar direção)</p>	<p>✓ Assumir a dianteira é condição <i>sine qua non</i> para a liderança. Os líderes eficientes estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, controlam discussões, gerenciam o desempenho e dão responsabilidades a outras pessoas. A autoridade para tal é deles, e eles a usam para realizar tarefas. Este tema aparece em 82% dos modelos de liderança.</p>
<p><b>Balde 7</b> “Vender” (influenciar pessoas)</p>	<p>✓ Em contraponto com “dizer”, os líderes eficientes são mestres em influenciar pessoas. São altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de maneira eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e freqüente. Esse tema aparece em 76% dos modelos de liderança.</p>
<p><b>Balde 8</b> “Iniciar” (fazer com que as coisas aconteçam)</p>	<p>✓ Os líderes eficientes são altamente previdentes impulsionam, as mudanças, correm riscos, agitam as coisas, buscam melhorias mesmo nas operações mais bem administradas e agem de forma decisiva em vez de deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento. Muitos desses profissionais são também inquietos e impacientes, sempre buscando novas oportunidades para agir. O tema é recorrente em 79% dos modelos de liderança.</p>
<p><b>Balde 9</b> “Relacionar-se” (estabelecer relacionamento)</p>	<p>✓ Os líderes eficientes compreendem a importância de manter relacionamentos sólidos, de confiança e respeito. Esses relacionamentos acontecem em vários níveis, tanto fora da empresa (clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo) como dentro (pares, superiores e funcionários em todos os níveis) e são alavancadas para alcançar seus objetivos. Este tema aparece em 79% dos modelos de liderança.</p>

FONTE: KLEMP, Jr (1999)

Apesar das diferenças entre as organizações e os desafios de certos papéis de liderança, essas nove metacompetências podem ser usadas em qualquer nível de liderança, no entanto é preciso analisar mais cuidadosamente o que compete a cada tipo de organização.

## 6 CONCLUSÃO

No presente estudo observou-se que cada vez mais cresce a preocupação dentro das organizações com a questão liderança. Desenvolver bons líderes não tem sido tarefa fácil, e mesmo aqueles que vem se empenhando, podem não adquirir bons resultados, o líder precisa pensar como agente de mudanças, a verdade é que não basta somente se aperfeiçoar, adquirir novas habilidades, é necessário desaprender o que não era útil ao grupo, isto acaba envolvendo ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudança.

O conceito de competência vem desde 1982 sendo caracterizado por vários autores como aspectos pessoais, características, conjunto de conhecimentos e habilidades. Para Munhê(2009), o conceito de competência passou por várias fases: na **primeira fase**, o uso do conceito está centrado na concepção de McClelland(1973) e Boyatzis(1982), elaborada a partir da observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional. Levantadas das histórias de sucesso, as competências eram usadas como padrão a ser aplicada indistintamente a todos os tipos de pessoas; na **segunda fase**, começa a ser criada escalas de complexidade com diferentes níveis de entrega da competência, mas ainda nesta etapa as competências não estavam vinculadas aos objetivos estratégicos das empresas e nem integradas as diversas praticas de RH, ou seja, não eram integradas as ações de admissão, promoção, carreira, aumentos salariais, treinamentos, etc.; na **terceira fase**, as competências humanas deixam de estar embasadas nos desempenhos de sucessos de pessoas dentro da empresa e passam efetivamente a derivarem dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Começa a haver também a integração da gestão de pessoas; e por fim na **quarta fase**, as pessoas se apropriam dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional para o seu próprio desenvolvimento profissional, ou seja, tanto a organização quanto o próprio individuo utiliza-se desta ferramenta para promover o seu desenvolvimento.

Neste trabalho, buscou-se através de uma pesquisa bibliográfica mostrar os conceitos de competência e liderança, e principalmente os modelos de competências orientadas para liderança na visão de alguns autores, e após este estudo concluiu-se que não existe um modelo eficaz, todos são importantes, o

gestor, o consultor, o estudioso, enfim todos os profissionais que tem postura de liderança devem aprimorar suas habilidades, posturas e práticas de liderança, de acordo com seu ambiente de trabalho, ou melhor, com a sua equipe, utilizar as competências mais adequadas de acordo com a situação que estará vivenciando no momento.

Deste modo, os conceitos que os autores pesquisados apontam, nos levaram a percepção de que as empresas são constituídas por pessoas e não por recursos, o que demanda especial atenção no que concerne a capacidade de contribuição com as competências necessárias para o alcance dos objetivos.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Como liderar com eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989. 212p.
- \_\_\_\_\_. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000. 55p.
- BENNIS, W. e NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988. 197p.
- CASTRO, Alfredo Pires. et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. 632p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Mc Graw- Hill, LTDA, 1987. 381p.
- DAÓLIO, Luiz Carlos. **Retrato dos executivos, gerentes e técnicos**. São Paulo: Érica, 2004. 211p.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003. 151p.
- FALCONER, Andres Pablo. **Liderança para o Desenvolvimento**. Instituto Terrazul. 30 mar 2005. Disponível em: <<http://www.terrazul.m2014.net/spip.php?article107>> Acesso em: 25 agos. 2013, 20:45:15.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: quebra cabeça caleidoscópico da industria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 160p
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 139p.
- FREITAS, Agostinho Borges de. **A Psicologia o homem e a empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 145p.
- KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. In: **HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success**. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.
- KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac São Paulo, 2009. 159p.
- KLEMP, George O. Jr. **Competências de liderança: a partir das conclusões de um estudo de grandes empresas mundiais, o modelo dos nove baldes**. HSM Management, HSM do Brasil Ltda: SP, v. 17 n.3, p. 132-140, nov./dez., 1999.

LEME, Rogério. – **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012. 224p.

MADEIRA, Rui; PORTELA, José. **A evolução do conceito de liderança: um bolo feito de camadas.** 2012. 5p. Disponível em:  
<http://utad1112lge.wikispaces.com/file/view/Evol.Lideran%C3%A7a.pdf/305427280/Evol.Lideran%C3%A7a.pdf> Acesso em: 12 fev. 2014, 13:45:40

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual para as disciplinas TGA e introdução à administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 271p.

MUNHÊ, Vilma Pimenta Cirilo. **Gestão de pessoas por competencia.** 2009. 8p. Disponível em: <http://www.apresenca.com.br/+Apostilas/19.pdf> Acesso em: 27 fev. 2014, 14:30:40

NOVAIS, Germano de. **Psicologia, personalidade e liderança.** São Paulo: Edições Loyola, 1992. 429p.

PE, Del. **Oito tipos de líderes que todo líder deveria conhecer: a nova psicologia em liderança de sabedoria e de profiling que ninguém lhe ensina em Harvard.** Tradução Ebréia Castro de Alves – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 312p.

PONTES, Maria Célia. **O novo papel da liderança nas organizações.** 2008. 60p. Disponível em:  
<<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>> Acesso em: 01 set. 2013, 16:45:30

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência: ferramenta para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 136p.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 147p.

\_\_\_\_\_, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitmark Ed., 2003. 248p.

REVISTA SHOWROOM. **Há carência de gestores.** SP, ed.319, p. 16-19, agos., 2013.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 313p.

STROUGO, Carlos Vitor; GOMES, Paulo Paixão. **Liderança**. 2007. 21p.

Disponível em:

[http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf](http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf)

Acesso em: 12 fev. 2014, 14:30:35

TANURE, Betania et al. **Virtudes e pecados: a gestão de pessoas no Brasil**. 2ªed.

Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

213p.