

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JONATHAN SOARES BESSA

**COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO REVISIONAL**

CURITIBA

2017

JONATHAN SOARES BESSA

**COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO REVISIONAL**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos, do Setor de Ciências Sociais da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2017

Competências Associadas à Liderança em Organizações: Um Estudo Revisional

Jonathan Soares Bessa

RESUMO

O objetivo do trabalho foi identificar as principais competências associadas à liderança no contexto organizacional, segundo a literatura especializada. Analisou-se 15 trabalhos acadêmicos que abordavam especificamente a temática da competência para a liderança, adotando-se a pesquisa bibliométrica pelo levantamento dos trabalhos acadêmicos levantados na base SPELL. Quanto aos resultados, verifica-se que há diferentes revistas de publicação que abordam a temática. A maioria dos estudos estão concentrados a partir de 2015, e possuem a predominância da metodologia quantitativa. Constatou-se 50 termos diferentes para referenciar as competências da liderança, com um total de 109 menções. Conclui-se que a competência não se restringe a um conhecimento específico, que possui uma interdependência com a liderança, sociedade e a organização empregadora. As competências são contextualizadas e mutáveis de acordo com as exigências da organização e da biografia do líder, e por isto, a delimitação das competências dos líderes é inconclusiva. Contudo, dentre o período estudado, as competências que apareceram com maior frequência foram: a gestão de pessoas, o planejamento estratégico, a ética, a capacidade de tomar decisão com firmeza e o comprometimento.

Palavras-chave: Liderança. Competência. Perfil.

1 INTRODUÇÃO

As organizações de trabalho passaram por recentes transformações advindas da competição de mercado e do avanço tecnológico. Tantas mudanças globais no ambiente empresarial geraram a necessidade das organizações renovarem os hábitos de trabalho que diante desse cenário cada vez mais rápido e competitivo do século XXI, requerem e necessitam de mais pessoas qualificadas em cargos de liderança.

Os líderes ou gerentes de uma empresa são pessoas com níveis de responsabilidades e remuneração mais altos e tendem a influenciar nas estratégias

e nos resultados da organização. Na literatura, existem muito estudos sobre a definição do que é liderança, de modo geral, a liderança envolve a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo, planejando o alcance dos objetivos organizacionais e dos indivíduos.

A liderança também é concebida como fenômeno grupal, sendo a característica mais comumente encontrada na maior parte dos estudos envolvendo essa temática. A liderança só existe quando há influência e interação mútua entre o líder e os liderados, isto é, não existe liderança por si só, é fundamental que aconteça certa interação entre duas ou mais pessoas.

O termo liderança abrange uma série de cargos, normalmente se referindo a gerência, coordenação e diretoria, porém, as diferenças no cargo não assumem importância significativa neste estudo, à medida que todos esses cargos possuem a tarefa de ser líder, em maior ou menor grau.

Dada as transformações históricas acerca da concepção de liderança, a relevância das tarefas desempenhadas pelos líderes nas organizações e as diferentes personalidades dos indivíduos, o presente estudo tem por objetivo identificar as principais competências associadas à liderança no contexto organizacional, segundo a literatura especializada.

Para tal, será realizado um levantamento de trabalhos acadêmicos sobre as competências da liderança e os resultados encontrados por meio das análises dos dados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A compreensão dos dois principais conceitos explicitados neste estudo é imprescindível para o alcance do objetivo proposto. Assim, a revisão da literatura especializada perpassará pela concepção de liderança e de competências.

2. 1 LIDERANÇA

No contexto organizacional, inicialmente os indivíduos eram autogeridos pela intuição e de forma amadora, porém, o desenvolvimento da globalização e da economia fez com que as empresas crescessem em quantidade e em complexidade. (VIZIOLI, 2009).

A administração precisou desenvolver novos métodos, e a gestão de pessoas torna-se um campo específico de atuação e de pesquisa, utilizando-se principalmente da liderança para a implementação e realização das novas metodologias (VIZIOLI, 2009).

A partir disto, a liderança começa a exercer um papel bem definido e diferenciado, torna-se responsável pela gestão das pessoas dentro da organização. A tarefa de coordenar o trabalho de outros indivíduos, fazendo a condução dos seus liderados para que extraia deles os melhores resultados de produtividade (VIZIOLI, 2009).

De acordo com Kets de Vries (1997), a literatura referente ao tema de liderança se tornou extensa e atualmente pode-se verificar diversas definições do que é liderança, seus diferentes estilos e peculiaridades. Para o autor, existem algumas características que estão comumente associadas à liderança: sociabilidade, inteligência, vitalidade, conscientização, conhecimento e domínio das tarefas, inteligência emocional e autoconfiança.

A liderança está relacionada com o envolvimento da equipe, em que é imprescindível encontrar formas satisfatórias para transmitir padrões e influenciar os comportamentos dos liderados, bem como deve-se reconhecer os diferenciais dos indivíduos para regular essas qualidades e defeitos em relação com as exigências do trabalho (KETS DE VRIES, 1997).

Segundo Blackwell (apud FERREIRA, 2005) o estilo de liderança transacional é tido como o modelo mais comum, sendo embasado em questões econômicas de trocas e permuta. Este estilo é focado nas relações contratuais implícitas e explícitas em que as próprias atividades a serem realizadas pelo liderado será definida com as estruturas do trabalho, os benefícios e os códigos de conduta internos da empresa. Neste modelo de liderança, as expectativas e os compromissos são considerados de curto prazo em que as recompensas acabam por serem individuais e estão diretamente relacionadas com o alcance da

performance apresentada pelo sujeito. De modo geral, o estilo de liderança transacional se baseia na troca econômica ou de necessidades, induzindo o indivíduo a apresentar a performance esperada pela organização, sendo que este assim o fará somente se a recompensa lhe seja de interesse. Trata-se de um processo de troca de interesses entre a liderança e seus liderados, normalmente de coisas que estejam relacionadas a valores, como recompensas. O líder é quem aponta as regras e dita como os padrões devem ser cumpridos (FERREIRA, 2005).

O estilo de liderança transformacional compreende que o desempenho almejado pela organização será alcançado pelos liderados somente se esses estiverem inspirados pelos líderes, a ponto de transcender seus interesses individuais em prol de interesses maiores e coletivos. A liderança transformacional compreende que os líderes e seus liderados estão unidos por propósitos em comum, seguindo o mesmo caminho em um processo pelo qual ambos acabam por serem transformados positivamente, principalmente os liderados, pois o líder transformacional compartilha suas estratégias visando o alcance de determinados resultados num propósito maior, e consegue articular os diferenciais de cada indivíduo de sua equipe, podendo ser considerado até como um mentor ou treinador a medida que tenta engajar seus liderados a desenvolverem suas habilidades, afim de que tanto o indivíduo, quanto a organização, estejam satisfeitos com os resultados apresentados. Isto só é possível, porque o líder transformacional possibilita um ambiente de integração e de interdependência por meio de uma hierarquia vertical, encorajando seus liderados a buscarem por soluções mais assertivas e eficazes numa perspectiva a longo prazo. Trata-se de uma liderança repleta de intelecto e de inspiração que costuma priorizar os propósitos coletivos e do grupo, demonstrando competências que despertam confiança por parte de seus liderados (BLACKWELL apud FERREIRA, 2005).

Para Kets de Vries (1997) a liderança seria um processo em que é necessário desenvolver um ambiente propício para que seus liderados consigam realizar suas experiências. Contudo, o estilo de liderança, se transacional ou transformacional, será definido pelo líder de acordo com sua percepção acerca do que lhe é esperado desempenhar naquele determinado contexto e organização (BLACKWELL apud FERREIRA, 2005).

2. 2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A palavra competência tem sido comumente disseminada no conhecimento comum, referindo-se a um sujeito capacitado para executar alguma coisa. O seu antônimo, a palavra incompetência, possui a negação da competência e é visto de forma depreciativa perante a sociedade (FLEURY; FLEURY, 2001). Conceitualmente, o termo competência está atrelado diretamente às pessoas, porém, tem sido utilizado com frequência no contexto organizacional para justificar os comportamentos e as realizações organizacionais por meio das ações dos indivíduos (FERNANDES, 2003).

Os autores Fleury e Fleury (2001) mencionam que o dicionário Webster da língua inglesa e o dicionário Aurélio da língua portuguesa descrevem características semelhantes na definição do termo, em que, de modo geral, refere-se à capacidade de resolução, conhecimento do assunto, habilidade e aptidão para execução das tarefas. Na literatura, existem diversas definições sobre o que é competência, constituídas principalmente nos últimos anos, em que o assunto sobre competência está presente tanto nas organizações, quanto na academia, e está relacionado com a instância individual e organizacional (LE BOTERF, 1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001).

Na instância organizacional a competência é compreendida como uma habilidade de integrar os recursos da organização, principalmente, quanto aos seus produtos e serviços. Seria uma espécie de transformação destes recursos para fins lucrativos, se utilizando de tecnologia e de estratégias para a implementação de processos padronizados (FLEURY; FLEURY, 2001).

O presente estudo se propõe a compreender as competências da liderança baseando-se na instância das competências individuais. Nessa perspectiva, de acordo com Fleury e Fleury (2001), as competências individuais são compreendidas como sendo um conjunto de capacidades humanas, envolvendo o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Esses fatores são fundamentais no desenvolvimento de qualquer pessoa, e seu nível de desempenho está relacionado com o quanto é detido desses fatores pelo próprio indivíduo, isto é, com sua competência.

Historicamente, é possível perceber na literatura americana alguns trabalhos que assinalaram de forma significativa os estudos sobre competência no contexto

organizacional (MCLAGAN, 1996; MCLAGAN, 1996; SPENCER; SPENCER, 1993 apud FLEURY; FLEURY, 2001). Os autores avaliaram um conjunto de competências gerenciais que estivessem de alguma forma relacionada com um desempenho elevado, e averiguaram que as exigências e expectativas do cargo de liderança numa determinada organização é que define quais as competências que serão apresentadas pelo sujeito em maior ou em menor grau, isto é, as tarefas a serem executadas por um cargo é que referencia o conceito de competência.

De acordo com Zerifian (2001 apud FERNANDES, 2003), a competência individual pode ser considerada como a iniciativa do sujeito perante as diversas circunstâncias profissionais pelas quais passam em seu caminho, e envolve também o ser responsável pelas escolhas das quais foram tomadas.

Segundo Parry (1996 apud FERNANDES, 2003), existem duas concepções acerca das competências, sendo compreendida como inputs ou outputs. Quando um indivíduo consegue atingir bons resultados em seu trabalho e se sobressair, é porque conseguiu demonstrar competência como outputs. Enquanto que a competência como inputs é percebida a medida que o desempenho do sujeito é afetado pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Spencer e Spencer (1994 apud FERNANDES, 2003) compreendem a definição de competência como sendo as características que o indivíduo apresenta a ponto de conseguirem alcançar um desempenho superior na posição hierárquica na qual se encontra. Para Dutra (2001 apud FERNANDES, 2003) a competência está diretamente associada com ideia de entrega e resultado, sendo que a entrega seria seu potencial de execução, e o resultado seria algo específico que pode ser facilmente percebido. Segundo Le Boterf (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001) a competência nada mais é do que o poder de ação do indivíduo, e que está relacionada a três eixos, sendo: pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

A definição de competência para o embasamento teórico deste estudo é compreendida a partir da perspectiva de Fleury e Fleury (2001, p. 188) que diz assim, “competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Os autores ainda propõem a tabela 1 para explicação dos significados contidos neste conceito, definindo as competências para o profissional.

TABELA 1 – COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

FONTE: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

A próxima seção contemplará a utilização destas competências como parte da metodologia deste estudo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada pode ser considerada bibliométrica, pois refere-se à tentativa de responder o problema de pesquisa por meio da análise da literatura acadêmica. O levantamento dos artigos a serem analisados foi realizada na base SPELL (<http://www.spell.org.br/>) no período de 30 de novembro a 09 de dezembro de 2017, com as palavras chave: liderança, competência, perfil, característica e gestão de pessoas; sem delimitação de data ou periódico.

Foram localizados 537 artigos em uma primeira busca. A leitura dos títulos e palavras-chave levou à exclusão de um grande número de obras. Dos artigos restantes a leitura do resumo permitiu a discriminação daqueles que abordavam especificamente a temática ‘competências para a liderança’.

Foram então analisados 15 trabalhos e sua leitura integral permitiu a discriminação de diversas competências, habilidades, características, comportamentos, dimensões, saberes, capacidades e adjetivos relacionados à liderança.

Todos os termos encontrados serão categorizados dentre as competências para o profissional descritas por Fleury e Fleury (2001) na tabela 1, e serão utilizados como embasamento teórico para análise e compreensão dos resultados deste estudo.

Após a primeira leitura integral, todas as competências identificadas passaram por uma análise de conteúdo para permitir a elaboração da síntese objetiva deste artigo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os trabalhos acadêmicos que foram selecionados para a realização deste estudo, encontram-se em diferentes revistas acadêmicas. Conforme mostrado na tabela 2, é possível perceber que há frequência maior de uma apenas na Revista de Administração da Unimep e na Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE).

TABELA 2 - REVISTAS

REVISTAS	FREQUÊNCIA
Revista de Administração da Unimep	3
RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia	2
GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	1
InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	1
RAUnP - Revista Elet. do Mestrado Prof. em Administração da Univ. Potiguar	1
Revista Capital Científico	1
Revista de Administração Contemporânea	1
Revista de Administração e Inovação	1
Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	1
Revista de Administração IMED	1
Revista de Gestão e Projetos - GeP	1
Revista de Gestão e Secretariado	1

FONTE: o autor (2017)

Com base nesta tabela, pode-se inferir que o estudo acadêmico sobre o perfil da liderança não consta em um periódico específico e especializado no tema, pelo contrário, os estudos sobre a liderança estão presentes em diferentes áreas de atuação, instituições e de negócio.

Sob a perspectiva cronológica dos trabalhos, é possível compreender que os estudos contidos neste estudo sobre o perfil da liderança e suas competências tiveram início em 1999 nos periódicos brasileiros, havendo uma pequena crescente entre os anos de 2004 e 2006, conforme apresentado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – ANO DE PUBLICAÇÃO POR TRABALHO ACADÊMICO

FONTE: o autor (2017)

Em seguida, a partir do ano de 2010 até 2015 nota-se que houve um acréscimo significativo, e desde 2015 é que aconteceu a maior frequência dos trabalhos acadêmicos sobre o tema.

Com isto, pode-se inferir que os estudos sobre o tema estão em constante crescimento, e que nos dois últimos anos o tema foi muito mais explorado nas revistas acadêmicas. Contudo, esta informação não pode ser afirmada com convicção, pois é possível cogitar a hipótese de que, paralelamente, também aconteceram um número maior de criação e de acessibilidade às revistas acadêmicas. Apesar disto, pode-se perceber que o tema continua sendo estudado, inclusive sendo disseminado e aprofundado em diversos âmbitos de trabalho.

No que diz respeito ao método utilizado nas pesquisas, constata-se que houve uma frequência similar quando considerado aos tipos, conforme tabela 3. A pesquisa quantitativa caracteriza-se por utilizar dados numéricos e métodos estatísticos de análise, já a pesquisa qualitativa é desenvolvida por entrevistas em

profundidade de teor subjetivo, e o método misto é aquele que se utiliza das duas metodologias para a realização de uma pesquisa.

No entanto, as pesquisas contidas neste estudo que se declaram de caráter misto, na verdade, contém um enfoque muito mais quantitativo, possuindo apenas uma ou duas perguntas de caráter dissertativo para complementação e averiguação de alguma questão complementar a ser explorada pelos autores.

Por meio da leitura integral dos artigos científicos e realizando uma análise criteriosa da metodologia contida neles, pode-se inferir que nas pesquisas sobre o perfil da liderança e suas competências, na realidade, existe uma frequência consideravelmente maior quanto à utilização da metodologia quantitativa.

Com isto, pode-se inferir que a maior frequência do método quantitativo demonstra um indicativo de que há um interesse ou objetivo de se quantificar e delinear as competências da liderança, utilizando-se de informações numéricas. No entanto, verifica-se que a falta de pesquisas de caráter qualitativo nesta temática, pode indicar uma falta de fomento sobre a compreensão das competências em si, de maneira aprofundada, sinalizando assim, uma possível carência de novas ideias.

TABELA 3 – MÉTODO DE PESQUISA

MÉTODO	FREQUÊNCIA
QUALITATIVO	5
QUANTITATIVO	6
MISTO	4

FONTE: o autor (2017)

Referente à composição dos autores neste estudo, verifica-se que há uma completa heterogeneidade, a medida em que constam 53 autores nos 15 trabalhos, e nenhum deles se repete. Isto pode ser interpretado como uma falta de especialistas no assunto ou até mesmo de autores de interesse por dar continuidade e se aperfeiçoar os estudos no tema. Contudo, conforme já apresentado no gráfico 1, a maior frequência dos trabalhos estão há menos de dois anos, são considerados recentes, e por isto, essa interpretação deve ser compreendida apenas como uma conjectura.

Sob a análise das inúmeras competências identificadas nos 15 trabalhos e realizando uma simples ligação entre aquelas de mesmo significado, mas

apresentadas em termos diferentes, foi possível encontrar 50 referências sobre as competências da liderança, conforme quadro 1, sendo categorizadas nas sete competências para o profissional, conforme descritas na tabela 1.

Com relação a categoria do saber agir, nota-se que foram citados sete tipos de competências da liderança, apresentando uma frequência de 17, em que a capacidade de tomar decisão com firmeza foi a competência mais citada pelos autores. Isto pode ser verificado no quadro 1.

QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NO SABER AGIR

SABER AGIR		
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	AUTORES
Autoconfiança	1	Winck et ali., 2016.
Dinamismo	2	Dorow et ali., 2015; Siqueira et ali., 2004.
Gosta daquilo que faz	1	Dorow et ali., 2015.
Negociação	2	Dias et ali., 2017; Echeveste et ali., 1999.
Capacidade de tomar decisão com firmeza	6	Freitas Jr et ali., 2015; Barreto et ali; Dorow et ali., 2015; Dias et ali., 2017; Echeveste et ali., 1999; Souza neto et ali., 2006.
Implementador e Criatividade	2	Cunha et ali., 2014; Moreira et ali., 2016.
Iniciativa e pró-atividade	3	Barreto et ali., 2015; Echeveste et ali., 1999; Souza neto et ali., 2006.
Saber agir Total	17	

FONTE: o autor (2017)

Com relação a categoria do saber agir, nota-se que foram citados sete tipos de competências da liderança, apresentando uma frequência de 17, em que a capacidade de tomar decisão com firmeza foi a competência mais citada pelos autores.

Quanto ao saber aprender, foi a categoria que apresentou menor frequência quando comparada às demais, totalizando dez menções. E a competência organização foi a única a ter frequência maior que um, sinalizando que não há muitas similaridades dos autores nesta categoria. Conforme dados apresentados no quadro 2.

QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NO SABER APRENDER

SABER APRENDER		
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	AUTORES
Autodesenvolvimento	1	Costa et ali., 2016.
Competência prática	1	Franco et ali., 2006.
Compreende novas situações rapidamente	1	Dorow et ali., 2015.
Demonstra querer aprender mais	1	Dorow et ali., 2015.
Gerenciamento de Conflitos	1	Dias et ali., 2017.
Organização	3	Brito et ali., 2010; Costa et ali., 2016; Franco et ali., 2006.
Paixão pela Diversidade	1	Winck et ali., 2016.
Resiliência face às mudanças	1	Freitas Jr et ali., 2015.
Saber aprender Total	10	

FONTE: o autor (2017)

A categoria do saber assumir responsabilidades obteve uma frequência 18 dentre as oito competências relacionadas com a liderança. A competência ética foi a mais citada nesta categoria, e a segunda mais citada em todas as 50 competências, sinalizando assim, uma representatividade ao perfil de um líder. Verifica-se no quadro 3.

QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NO SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES

SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES		
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	AUTORES
Cumprimento de metas e objetivos	1	Siqueira et ali., 2004.
Defensor	1	Moreira et ali., 2016.
Ética	7	Barreto et ali., 2015; Brito et ali., 2010; Franco et ali., 2006; Cunha et ali., 2014; Valadão Jr et ali., 2017; 11, Souza neto et ali., 2006.
Foco no resultado	1	Echeveste et ali., 1999.
Ganho de confiança	1	Dias et ali., 2017.
Integridade	1	Echeveste et ali., 1999.
Responsabilidade	4	Siqueira et ali., 2004; Valadão Jr et ali., 2017; Toni et ali., 2012; Costa et ali., 2016.
Competência social, política e cultural	2	Dias et ali., 2017; Franco et ali., 2006.
Saber assumir responsabilidades Total	18	

FONTE: o autor (2017)

Sobre o saber comunicar é possível inferir pela frequência apresentada que as competências de habilidade interpessoal e de comunicação são as que se sobressaem nesta categoria. Outra consideração relevante, é a de que foi a segunda categoria com menor frequência, o que pode ser um indicativo de que os

líderes precisam saber se comunicar, mas precisam priorizar outras competências. Os dados podem ser observados no quadro 4.

QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NO SABER COMUNICAR

SABER COMUNICAR		
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	AUTORES
Compartilha informações e conhecimentos	1	Dorow et ali., 2015.
Competência interativa	1	Franco et ali., 2006.
Compreender o ser humano	1	Siqueira et ali., 2004.
Comunicação	4	Dias et ali., 2017; Brito et ali., 2010; Souza neto et ali., 2006; Costa et ali., 2016.
Facilitador	1	Moreira et ali., 2016.
Habilidade interpessoal	3	Freitas Jr et ali., 2015; Echeveste et ali., 1999; Winck et ali., 2016.
Ouvir	1	Valadão Jr et ali., 2017.
Sintetizador	1	Moreira et ali., 2016.
Saber comunicar Total	13	

FONTE: o autor (2017)

Sob a perspectiva do saber engajar-se e comprometer-se, foi a categoria que apresentou menor variação de competências da liderança, num total de cinco competências sendo mencionadas 17 vezes, em que o comprometimento, a motivação e o ser influenciador foram as competências de maior frequência. Pode-se verificar no quadro 5.

QUADRO 5 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NO SABER ENGAJAR-SE E COMPROMETER-SE

SABER ENGAJAR-SE E COMPROMETER-SE		
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	AUTORES
Busca por Desafios	1	Winck et ali., 2016.
Comprometimento	5	Barreto et ali., 2015; Brito et ali., 2010; Siqueira et ali., 2004. Valadão Jr et ali., 2017; Costa et ali., 2016.
Empreendedorismo	2	Toni et ali., 2012; Costa et ali., 2016.
Motivação	4	Freitas Jr et ali., 2015; Dias et ali., 2017; Toni et ali., 2012.; Echeveste et ali., 1999.
Influenciador	3	Dias et ali., 2017; Siqueira et ali., 2004; Souza neto et ali., 2006.
Saber engajar-se Total	17	

FONTE: o autor (2017)

Dentro da categoria saber mobilizar recursos, aparece a competência mais citada pelos autores que é justamente a competência de liderança, sendo mencionada em oito trabalhos diferentes. Nota-se que é a categoria que mais

apresenta competências relacionadas a equipe e pessoas, demonstrando assim, que as pessoas são compreendidas pelas organizações como um recurso que precisam ser mobilizados. Esses dados podem ser consultados no quadro 6.

QUADRO 6 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NO SABER MOBILIZAR RECURSOS

SABER MOBILIZAR RECURSOS		
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	AUTORES
Envolve a equipe nos objetivos	1	Dorow et ali., 2015.
Formação de equipes	2	Dias et ali., 2017; Siqueira et ali., 2004.
Gestão de Pessoas	8	Barreto et ali., 2015; Dias et ali., 2017; Brito et ali., 2010; Cunha et ali., 2014; Toni et ali., 2012.; Echeveste et ali., 1999; Souza neto et ali., 2006; Costa et ali., 2016.
Sabe elogiar uma pessoa quando merece	1	Dorow et ali., 2015.
Trabalho em Equipe	1	Toni et ali., 2012.
Valorizar o outro	1	Souza neto et ali., 2006.
Coordenação de equipe	3	Siqueira et ali., 2004; Echeveste et ali., 1999; Souza neto et ali., 2006.
Saber mobilizar recursos Total	17	

FONTE: o autor (2017)

A categoria do ter visão estratégica é a de maior frequência quando comparada as demais, havendo 19 menções de competências, das quais a competência de planejamento estratégico foi a segunda competência mais frequente dentre as 50 competências mencionadas, juntamente com a competência ética, que obtiveram frequência igual a sete. Os dados estão presentes no quadro 7.

QUADRO 7 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NO TER VISÃO ESTRATÉGICA

TER VISÃO ESTRATÉGICA		
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	AUTORES
Administrador	1	Toni et ali., 2012.
Competência estética	1	Franco et ali., 2006.
Competência intelectual	2	Franco et ali., 2006; Winck et ali., 2016.
Conhecimento do negócio	4	Barreto et ali., 2015; Brito et ali., 2010; Siqueira et ali., 2004; Winck et ali., 2016.
Diplomacia	1	Winck et ali., 2016.
Planejamento estratégico	7	Barreto et ali.; Freitas Jr et ali., 2015; Brito et ali., 2010; Cunha et ali., 2014; Siqueira et ali., 2004; Echeveste et ali., 1999; Costa et ali., 2016.
Visão sistêmica da empresa	3	Freitas Jr et ali., 2015; Cunha et ali., 2014; Echeveste et ali., 1999.
Ter visão estratégica Total	19	

FONTE: o autor (2017)

A partir de todos os dados apresentados e analisados, é possível sintetizar os conteúdos que compõem cada competência profissional. Isto pode ser averiguado no quadro 8.

QUADRO 8 – CONTEÚDO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA O LÍDER

SABER AGIR	Autoconfiança	Iniciativa e pró-atividade
	Capacidade de tomar decisão com firmeza	Negociação
	Dinamismo	
	Gosta daquilo que faz	
	Implementador e Criatividade	
SABER APRENDER	Autodesenvolvimento	Organização
	Competência prática	Paixão pela Diversidade
	Compreende novas situações rapidamente	Resiliência face às mudanças
	Demonstra querer aprender mais	
	Gerenciamento de Conflitos	
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Cumprimento de metas e objetivos	Ganho de confiança
	Competência social, política e cultural	Integridade
	Defensor	Responsabilidade
	Ética	
	Foco no resultado	
SABER COMUNICAR	Compartilha informações e conhecimentos	Habilidade interpessoal
	Competência interativa	Ouvir
	Compreender o ser humano	Sintetizador
	Comunicação	
	Facilitador	
SABER ENGAJAR-SE E COMPROMETER-SE	Busca por Desafios	
	Comprometimento	
	Empreendedorismo	
	Influenciador	
	Motivação	
SABER MOBILIZAR RECURSOS	Envolve a equipe nos objetivos	Trabalho em Equipe
	Coordenação de equipe	Valorizar o outro
	Formação de equipas	
	Gestão de Pessoas	
	Sabe elogiar uma pessoa quando merece	
TER VISÃO ESTRATÉGICA	Administrador	Planejamento estratégico
	Competência estética	Visão sistêmica da empresa
	Competência intelectual	
	Conhecimento do negócio	
	Diplomacia	

FONTE: o autor (2017)

Analisando os dados em conjunto, a literatura indica que há uma relevância proporcional quanto aos aspectos comportamentais e técnicos. No entanto, nota-se que as competências que envolvem uma visão estratégica da empresa, o

conhecimento técnico e o engajamento no negócio, acabam sendo um diferencial no desempenho da liderança.

Um desafio significativo dos líderes é a capacidade de já terem desenvolvido ao longo de suas carreiras as habilidades que envolvem a gestão de pessoas, a comunicação e a capacidade de aprendizado. Tais competências são tidas como premissas ao cargo de liderança, o que sugere um desafio no processo de recrutamento, pois as organizações demonstram uma exigência considerável por líderes já capacitados.

Assim, percebe-se que as organizações apresentam o desafio de capacitar e formar seus líderes internamente, até mesmo para que desenvolvam o máximo de competências que são relevantes para o negócio e para o indivíduo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os trabalhos acadêmicos acerca das competências da liderança demonstram que existe uma necessidade de se delinear, conclusivamente, o perfil e as competências dos líderes. No entanto, os resultados contidos nos próprios trabalhos, apontam para uma flexibilização das competências imprescindíveis à liderança, pois essas competências são sempre contextualizadas de acordo com as especificidades do local de atuação, do momento histórico e da biografia do líder.

Dentre as principais contribuições deste estudo está a compreensão de que a competência não se restringe a um conhecimento, capacidade específica ou a um único saber. A apresentação de qualquer competência está diretamente relacionada com a história individual do sujeito, com o desenvolvimento de sua formação e com as diversas condições e exigências em seu trabalho. Assim, percebe-se que existe uma relação de interdependência entre as competências, a liderança, a sociedade e a organização empregadora.

Contudo, por meio de todas as competências levantadas, é possível afirmar que, embora as competências sejam mutáveis, existem algumas competências que são essenciais para a liderança ou que, minimamente, foram mais exigidas no período estudado. Dentre elas, destacam-se por ordem de maior frequência: gestão de pessoas, o planejamento estratégico, a ética, a capacidade de tomar decisão com firmeza e o comprometimento.

Os resultados analisados também levam a concluir que a competência do saber comunicar é a menos exigida ao líder, provavelmente por já se esperar que a liderança tenha perpassado por um período de aprendizado em sua carreira, e que agora, na posição de liderança, precise mesmo é apresentar a competência de ter uma visão estratégica sobre o negócio, a empresa e até mesmo de sua equipe.

Por fim, deve-se ressaltar que a análise dos dados permitiu compreender que os estudos sobre as competências da liderança estão sendo explorados cada vez mais, não somente no contexto organizacional, mas em diversos segmentos de trabalho. E também, saliento a importância de se haver mais autores especializados no estudo das competências da liderança, e que haja mais pesquisas qualitativas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.

BRITO, L. M. P.; BRAGA, J. L. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 5, n. 5, p. 26-39, 2010.

COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências Gerenciais Importantes em uma Organização Hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016.

CUNHA, M. G.; BEZERRA, R. O.; MEDEIROS, E. M. B. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, p. 89-100, 2014.

DIAS, D. S.; PERCIUNCULA, G.; MAFFIA, J.; ANTONIOLLI, P. D. Perfil: Uma Pesquisa da Liderança na Gestão de Projetos com Profissionais da Área. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 1, p. 72-89, 2017.

DOROW, P. F.; WILBERT, J. K. W.; JENOVEVA NETO, R.; DANDOLINI, G. A. O Líder Inovador Segundo a Percepção de Gestores Intermediários. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 209-225, 2015.

ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 167-186, 1999.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências e performance organizacional: um estudo empírico. 2004. 249 f. **Tese** – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FERREIRA, Jane Mendes. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. 2005. 133 f. **Dissertação** – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

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

FRANCO, C. E.; ROSSI, D.; MACEDO, A. L. G. Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 5, n. 2, p. 119-130, 2006.

FREITAS JR., J. C. S.; KLEIN, A. Z.; FARGUNDES, P. M. Uma Proposta de Instrumento Quanti-Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 3, p. 1-27, 2015.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. 1ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; VALE, J. C. F.; ROSA, M. H. As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação com as Competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E. Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2004.

SOUZA NETO, S. P.; CALVOSA, M. V. D. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

TONI, D.; MATTIA, A.; LARENTIS, F.; SILVA, M. G.; MILAN, G. S. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 537-566, 2012.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; BUZATTO, T. R. B.; MEDEIROS, C. R. O.; HEINZMANN, L. M. Formação de Competências do Gestor Público. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2017.

VIZIOLI, M. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed, São Paulo, Editora Pearson, 2009.

WINCK, M. F.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016.