

**Fundação Getúlio Vargas – Conveniada ISAE  
MBA em Gestão Estratégica de Empresas**

**FRANCIELE SALMON DIAS**

**ESTUDO SOBRE A LIDERANÇA: SUAS VARIÁVEIS E SEU PODER DE  
INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Curitiba  
2016**

**FRANCIELE SALMON DIAS**

**ESTUDO SOBRE A LIDERANÇA: SUAS VARIÁVEIS E SEU PODER DE  
INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de curso,  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de pós graduação  
em Gestão Estratégica de Empresas,  
pela FGV/ISAE.

Orientador: Prof. Augusto Della  
Vecchia

**Curitiba**

**2016**

**FRANCIELE SALMON DIAS**

**ESTUDO SOBRE A LIDERANÇA: SUAS VARIÁVEIS E SEU PODER DE  
INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de curso,  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de pós graduação  
em Gestão Estratégica de Empresas,  
pela FGV/ISAE.

Orientador: Prof. Augusto Della  
Vecchia

**Aprovado pela Banca Examinadora em Abril de 2016.**

---

**Prof. Augusto Della Vecchia**  
**Orientador – FGV/ISAE**

---

**Avaliador 1**

---

**Avaliador 2**

*Com sincero amor, a minha mãe, ao  
meu pai e a eterna pequena Isa ...*

## RESUMO

Este trabalho acadêmico objetiva o estudo do processo de liderança como mecanismo de influência nas organizações. Suas variáveis impactam diretamente no nível de eficiência no atingimento dos objetivos comuns da companhia, seja ela com fins lucrativos ou não. São elas os estilos de liderança, habilidades e competências. Correntes doutrinárias determinam como melhor emprega-las e adapta-las mesmo que sejam paradoxais e antagônicas. Trata-se de atividade desafiadora e complexa, contudo, é de possível desenvolvimento através de estudos e experiências *on the job*. Busca-se mostrar qual o melhor modelo para ser empregado em cada situação para assim atingir o melhor desempenho como líder. Deste modo, este trabalho acadêmico discorrerá acerca das variáveis que impactam diretamente no posicionamento do líder sendo elas os estilos de liderança, habilidades e competências.

**Palavras-chave:** Liderança, estilos de liderança, habilidades, competências, e influência.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 LIDERANÇA COMO MEIO DE INFLUÊNCIA .....</b>	<b>8</b>
<b>3 LIDERANÇA COMO PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO E TRANSFORMAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>4 FATORES PARA UM ALTO NÍVEL DE LIDERANÇA .....</b>	<b>11</b>
4.1 TEORIA DE ESTILOS DE LIDERANÇA .....	13
4.1.1 Teoria dos traços .....	14
4.1.2 Teorias comportamentais .....	15
4.1.3 Teorias embasadas na adaptabilidade do líder .....	17
4.1.3.1 Teoria das Contingências .....	18
4.1.3.1 Teoria situacional .....	19
4.1.4 Teorias transformacional e transacional (Nova Liderança) .....	22
4.2 HABILIDADES PARA UM LÍDER DE SUCESSO .....	26
4.3 COMPETÊNCIAS PARA UM LÍDER EXERCER INFLUÊNCIA EFICIENTE.....	29
4.3.1 O que são e tipos de competências .....	29
4.3.2 Competências para líderes .....	31
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>6 ANEXOS .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

As empresas são estruturadas hierarquicamente contando com a figura do líder-gestor para conduzir os processos internos e direcionar para o objetivo final da companhia, seja ele com ou sem fins lucrativos.

Deste modo, o líder possui papel fundamental no sucesso de uma empresa, uma vez que é o responsável pelo direcionamento dos empregados em busca do objetivo comum final. Para exercer tal tarefa, o gestor é imbuído de liderança, com a qual visa influenciar e motivar seus liderados. Esta influência é um mecanismo de ação o qual impacta nos liderados e demais esferas de toda a organização.

Para buscar uma liderança eficiente, é necessário compreender quais variáveis a impactam diretamente. Analisar como essas possibilidades devem ser melhor empregadas para alavancar a eficiência e influencia necessária. Sendo assim, o estudo desta temática é de grande relevância para compreender o que um gestor moderno necessita para impulsionar a companhia.

Este estudo se propõe em delimitar e conceituar essas variáveis, compreender seus aspectos antagônicos, como elas se portam, as correntes doutrinárias e forma de emprego no dia a dia das companhias. Assim, estudaremos a partir de agora os estilos de liderança existentes, as habilidades e competências exigidas a um gestor em um mercado globalizado, tecnológico e amplamente dinâmico.

## 2 LIDERANÇA COMO MEIO DE INFLUÊNCIA

As organizações, possuem objetivos e metas, as quais após delimitadas, devem ser desdobradas em ações através de um plano de trabalho a ser executado por colaboradores, stakeholders e entes participativos da entidade.

Para isso, as empresas contam com uma pessoa imbuída do poder de persuasão e direcionamento, denominada líder, a qual é responsável por nortear o time perante o avanço e objetivo comum. Essa figura pode estar inserida em todos os setores da sociedade e não apenas em empresas com fins lucrativos.<sup>1</sup>

Esta habilidade é intitulada como liderança, a qual trata-se do poder de influenciar um grupo de pessoas de forma intencional e, assim, atingir o objetivo final visado pelo comum e não pessoal. Vejamos:

“A despeito de encontrarmos diferenças entre conceitos, um dos denominadores comuns, já presentes nos primeiros trabalhos dedicados aos assuntos de liderança, apresentava uma forte associação dela com a capacidade de exercer influência de forma intencional sobre indivíduos e grupos com vistas a atingir os resultados almejados”<sup>2</sup>

“Nos últimos anos, abandonamos a ênfase anterior em realização de objetivos e passamos a definir liderança como a capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOUZES, James, POSNER, Barry. **O desafio da liderança**: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

<sup>2</sup> TONET, Helena Correa. BITTENCOURT, Francisto Rage. COSTA, Maria Eugenia Belczak. FERRAZ, Viviane Narduci. **Liderança e gestão de pessoas**: em ambientes competitivos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. p.50.

<sup>3</sup> BLANCHARD, Ken (Org.). **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Rio de Janeiro: Bookman Companhia Ed, 2009. p.15.



“Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução e m ou mais objetivos específico.”<sup>4</sup>

Uma vez que o líder é o responsável por direcionar seu time através de sua influência, seu comportamento e forma de se posicionar perante os liderados impacta diretamente nos resultados da organização. Chiavenatto diz que “O verdadeiro líder influencia seu público e leva adiante suas ideias.”<sup>5</sup>

Para Chiavenato, existem quatro tipos de influência, sendo a coação (forçar e pressionar), persuasão (prevalecer sua opinião sobre alguém sem forçar e sim com argumentos), sugestão (propor ao grupo que irá escolher a decisão) e a mulação (imitar alguém). Isso demonstra que a forma de exercer esse poder pode ser feita em diferentes maneiras pelo gestor dependendo da circunstância. É necessária a sensibilidade e habilidade para usar o tipo adequado na hora certa.

Estudiosos do tema delimitaram ao longo dos anos que o líder é fortemente direcionado por quatro principais contextos, sendo: conhecimento técnico, estilos de liderança, habilidades e competências. Juntos e bem empregados, podem convergir em um líder de alto nível e eficiente. Trata-se de O primeiro não será objeto deste estudo por ser item variável de acordo com a especialidade da função. Já os demais, os quais tratam-se de aspectos comportamentais, serão o foco.

Diante disto, demonstra-se de extrema importância o estudo dos aspectos supra citados como formadores de um gestor almejado pelas empresas com os sem fins lucrativos, como forma de busca pelos melhores resultados. O presente estudo abordará essa temática para demonstrar os principais aspectos desejados em um líder para se atingir elevado grau de influência e por consequência o alto desempenho de uma equipe.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3 reimpressão. p.183.

<sup>5</sup> Ibid., p.195.

### 3 LIDERANÇA COMO PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO E TRANSFORMAÇÃO

Segundo Kenneth Blanchard<sup>6</sup>, o processo de liderança é transformacional, ao ponto que necessita evoluir através de quatro etapas. Primeiramente, é necessário desenvolver a auto liderança, ou seja, liderar de dentro para fora, o que lhe exige o autoconhecimento tanto no âmbito pessoal como profissional. Um bom gestor precisa conhecer muito bem as suas habilidades, competências, gaps a desenvolver e comportamento típico para conseguir direcionar o correto posicionamento e atitude em cada situação. Além disso, o líder servirá como exemplo aos seus subordinados, podendo suas atitudes serem espelhadas pelo lado positivo ou negativo.

Como segundo passo, é necessário estabelecer um laço de confiança com as demais pessoas da equipe. Trata-se da liderança de pessoa e pessoa. Neste ponto, o indivíduo não necessariamente já possui o cargo definido como gestor, mas seu posicionamento na equipe já estabelece laços laborativos de certa influência. Pode-se afirmar que é um momento decisivo ao passo que o relacionamento criado nesse momento afetará diretamente as etapas seguintes, podendo facilita-las ou dificultar.

Blanchard explica que por terceiro advém a liderança de equipes, aonde precisa dar foco na diversidade dos integrantes da equipe, continuar a estabelecer confiança e elogiar o trabalho quando oportuno. Nesta fase já está definido o líder como superior hierárquico formal em uma organização. Adotam-se burocracias do cargo.

Por último, a liderança se torna organizacional aonde o foco não são apenas os resultados mas também o laço estreito de relacionamentos. O

---

<sup>6</sup> BLANCHARD, Ken (Org.). **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Rio de Janeiro: Bookman Companhia Ed, 2009. p.63.

sucesso desta última etapa depende da base sólida construída nas etapas anteriores.

Desta forma, pode-se afirmar que a liderança é um processo de construção, aonde é imprescindível o autoconhecimento e estreitamento de relações com as demais pessoas do local de trabalho. O gestor não poderá ser líder sem construir um relacionamento firme e de confiança com seus subordinados, ao ponto que esses elementos podem colocar em risco sua eficiência no sua poder de influência e liderança.

#### **4 FATORES PARA UM ALTO NÍVEL DE LIDERANÇA**

Para atingir um alto nível de liderança aonde o poder de influência, confiança e motivação de uma equipe está em elevado grau proporcionando alto teor de entregas e resultados, é necessária a junção e balizamento de competências e habilidades do gestor. Trata-se de um processo complexo aonde envolve-se itens de propriedade, as quais são as características, personalidade e conhecimento do indivíduo, e também um processo de como melhor empregar esses aspectos e assim se tornar eficientemente influente.

“One of the problems, as we attempt to understand the concept of leadership, is that it can be looked at as both a property and a process. As a property, leadership is a set of characteristics – behavior pattern and personality attributes – that makes certain people more effective at attaining a set of goals. As a process, leadership is an effort by a leader, drawing on various bases of power (an activity with its own skill set), to influence members of a group to direct their activities toward a common goal.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> VRIES, Manfred Kets de. **The leadership mystique**: leading behavior in the human enterprise. London: Prentice Hall Financial Times, 2006. Second Edition. p.165.

Para Kouzes e Posner, na obra *O desafio da liderança*, para o líder executá-la de forma exemplar, há cinco regras básicas, sendo: apontar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o estabelecido, permitir que os outros ajam e encorajar o coração. Vejamos:

“Os líderes exemplares sabem que para obter o compromisso e alcançar os mais altos padrões, precisam encarnar exatamente o modelo de comportamento que esperam dos outros. Os líderes apontam o caminho.”<sup>8</sup>

“Os líderes inspiram uma visão compartilhada. Eles enxergam além do horizonte do tempo e imaginam as oportunidades atraentes entre eles e seus seguidores encontrarão quando alcançarem um destino remoto. Os líderes têm desejo de fazer com que algo aconteça, de mudar o jeito das coisas, de criar algo que ninguém criou antes.”<sup>9</sup>

“Os líderes não podem forçar o compromisso, apenas inspira-los.”<sup>10</sup>

“Estão dispostos a correr riscos, a inovar e a experimentar com o objetivo de encontrar novas e melhores maneiras de fazer as coisas.”<sup>11</sup>

“Os líderes exemplares capacitam as pessoas para ação. Estimulam a colaboração e desenvolvem confiança. Envolvem todos que devem fazer o projeto funcionar – e, de alguma maneira, todos que terão de conviver com os resultados.”<sup>12</sup>

“Os líderes criam condições para que os demais realizem um bom trabalho. Sabem que aqueles que produzem os resultados devem ter noção de autoridade e responsabilidade.”<sup>13</sup>

“Faz parte do trabalho do líder mostrar apreço pelas contribuições das pessoas e criar uma cultura de celebração.”<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> KOUZES, 2003, p. 33.

<sup>9</sup> Ibid., p. 34.

<sup>10</sup> Ibid., p. 35.

<sup>11</sup> Ibid., p. 36.

<sup>12</sup> Ibid., p. 37.

<sup>13</sup> KOUZES, loc.cit.

<sup>14</sup> KOUZES, 2003, p.38.

Além disso, é preciso saber empregar o melhor estilo de liderança embasando-se na situação, tarefa e pessoa que está liderando. Isto posto, passaremos a abordar os fatores para um alto nível de liderança, iniciando primeiramente no aprofundamento acerca das teorias que explicam os estilos de liderança.

#### 4.1 TEORIA DE ESTILOS DE LIDERANÇA

As teorias surgiram na tentativa de se compreender o comportamento dos líderes, como seus atos impactam nas pessoas ao seu redor e os efeitos nas organizações. Com isso, foi possível delimitar as maneiras mais assertivas de agir e ser para exercer uma liderança influente e eficiente.

“Estilo de liderança é a maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros. Constitui uma combinação de condutas de direção e apoio.”<sup>15</sup>

As linhas de teorias acompanharam não apenas os conceitos psicológicos da época em que foram estruturadas mas também a alteração do cenário mercadológico em que essas pessoas estavam inseridas.

Pode-se classificar os estilos de liderança em quatro grandes grupos sendo a Teoria dos Traços, Teorias comportamentais, Teoria Situacional e

---

<sup>15</sup>BLANCHARD , Kenneth; Zigarmi, Drea; ZIGARMI, Patricia. **Liderança e o gerente minuto:** como aumenta a eficiência através da liderança situacional. Rio de Janeiro: Editora Record, 1998. p.49

Teorias transacional e transformacional (movimento Nova Aliança), as quais passaremos a estudar.

#### 4.1.1 Teoria dos traços

Trata-se de estilo de liderança percursos dentro do estudo de teorias, sendo adotado entre 1920 a 1940. Ela determina que uma pessoa nasce líder e todas as habilidades e comportamentos necessários são para ela natos. Esta linha acredita que não é passível se desenvolver e se tornar um líder. A liderança esta imbuída no individuo dentro de sua essência e aspectos físicos. É considerado inerente e natural ao indivíduo o poder de exercer influência perante os demais. Neste momento que nasce a expressão amplamente conhecida para se referir a algum gestor em posse de liderança como “um líder nato”.

“Segundo essa teoria, o líder é aquele que possui certo perfil que o distingue das demais pessoas e o habilita para exercer a função de liderança. Tal perfil ou traços, segundo a autora, envolvem: aspectos físicos, habilidades e personalidade.”<sup>16</sup>

Segundo a obra supracitada, os aspectos físicos seriam a estatura, peso, idade e força física. Ou seja, trata-se da criação de um estereótipo de aparência para distinguir aquele que possui tal perfil. No caso das habilidades, seria a inteligência, influência verbal e capacidade analítica. Por último, no que tange a personalidade, fatores decisivos são a extroversão, autocontrole e autoconfiança.

Desta forma, percebe-se que o líder era visto como o homem mito de padrão histórico que devido as atribuições mencionadas é bem visto pela sociedade e tido como pessoa de alto sucesso.

---

<sup>16</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.51.

Teoria altamente criticada por considerar aspectos físicos predominantes, desconsiderar os diferentes tipos de personalidades inerentes em uma sociedade, não aceitar o desenvolvimento das pessoas e experiência on te job.

Foram realizados estudos para comprovar a veemência da teoria, conteúdo, sem sucesso. Assim, ela é contraposta pela próxima linha de pensamento que considera o comportamento do líder como fator essencial para a execução de seu papel, a qual analisaremos a seguir.

#### 4.1.2 Teorias comportamentais

As Teorias Comportamentais imperaram entre as décadas de 1940 e 1960. Surgiu como crítica ao pensamento aceito anteriormente e utiliza como principal embasamento o comportamento do líder, deixando o conceito “o que o líder é” para trás focando-se no “o que o líder faz.”. Vejamos:

“A partir da década de 1940 até a de 1960, quando se percebeu a miopia existente na teoria que defendia a existência de características inatas na figura do líder, buscou-se pesquisar os padrões de comportamento dos líderes sobre diferentes grupos na tentativa de identificar comportamentos específicos”.<sup>17</sup>

O estudo dessa corrente identificou padrões de comportamento com os quais permitia-se desenvolver programas de treinamentos para formação e desenvolvimento de líderes eficientes.

---

<sup>17</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.52.

Define-se assim três principais estilos de influência dos líderes da época, sendo a liderança democrática, a autocrática e a liberal, conhecida também como *laissez-faire*.

O estilo democrático é orientador e participativo. Há delegação de autoridade e tarefas, além das decisões serem consensadas em grupo. O líder ocupa um papel consultivo. Linha benéfica para aumentar o engajamento do time, contudo, por se tratar de uma linha permissiva, causa impacto na baixa produção.

Já o estilo autocrático é o oposto. As decisões são centralizadas. O direcionamento é colocado como ordem a ser seguida e não é aberto a discussões colaborativas. Proporciona pouco espaço para criação e inovação, além de impactar diretamente no baixo nível de motivação, agressão e tensão das equipes.

“Gerentes democráticos eram acusados de lenientes e permissivos, enquanto os autocráticos erram chamados, com frequência, de durões e dominantes.”<sup>18</sup>

O estilo liberal revela a baixa interatividade com o líder beirando sua inexistência devido a total liberalidade dada a equipe. Isto posto, as equipes deste estilo beiravam o caos devido à ausência de direcionamento e definição do objetivo comum.

“Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> BLANCHARD, Ken (Org.), 2009, p.74.

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. p.187.



O fato comum entre as teorias já explanadas (dos traços e comportamentais), é que ambas se focavam, exclusivamente, no líder em si, o que ele é ou não. Após a aplicação deste entendimento, os estudiosos perceberam que haviam outros fatores a serem considerados: situação em que se encontravam e os seguidores (liderados).

“Assim, a partir de 1960, os pesquisadores continuaram a defender que o comportamento do líder é um dos fatores que garantem que um grupo alcance resultados em suas tarefas, mas reconheceram que só isso não era o bastante. É necessário que esse comportamento seja adequado às diversas situações.”<sup>20</sup>

Isto posto, surgem as teorias com foco nas situações, sendo das Contingências e Situacional.

#### 4.1.3 Teorias embasadas na adaptabilidade do líder

Essas vertentes não estão restritas a composição em si do líder (sua personalidade e atitudes). Muda-se o foco do estudo exclusivo do líder como “ser” e passa-se a verificar o que está a volta dele, ou seja, as tarefas a serem executadas, o comportamento dos demais, os liderados, fatores culturais da companhia, habilidades psicológicas para entender fatores motivacionais pessoais, entre outros.

“On one side of the spectrum are the “personalists” – researchers who argue that specific personality variables determine leadership effectiveness. These folks see leadership as a property and/or process.

---

<sup>20</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.54.

On the other side of the spectrum are the “situationists” – those who deny the influence of individual differences and attribute all variations in leadership effectiveness to environmental constraints.”<sup>21</sup>

Passaremos a analisar as teorias que consideram o elemento externo ao líder.

#### 4.1.3.1 Teoria das Contingências

Criada por Fred Fiedler, pesquisador sobre a psicologia organizacional industrial do século XX,<sup>22</sup> inicia as teses em que deixa-se de focar somente no líder. O teórico pressupõe que o comportamento do líder é importante, porém não único ponto a ser considerado. O líder precisa adequar o seu estilo de liderança embasando-se no comportamento dos seus liderados, nas tarefas e situações que estão vivenciando.

“As teorias contingenciais partem do princípio de que não existe um estilo único de liderança válido para qualquer tipo de situação; tudo depende das circunstâncias.”<sup>23</sup>

Isto posto, podemos observar que é necessária a adaptabilidade do líder para promover uma liderança eficaz. O alto desempenho da equipe está relacionado a adequação que a situação exige, seja em nível de controle ou tipo de comportamento.

Segundo esta teoria, o líder se adapta e transaciona de acordo com o momento real do grupo, definindo se ele precisará ser mais autocrático ou liberal em um dado momento, e depois, após certo período ou evolução do time, poderá

---

<sup>21</sup> VRIES, Manfred Kets de, 2006, p.165.

<sup>22</sup> FOUNDATION FOR PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY. Disponível em: <<http://www.foundationpsp.org/fiedler.php>> Acesso em: 04 fevereiro 2016.

<sup>23</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.55.

ser liberal. O gestor precisará ter sensibilidade para acertar qual a fórmula para empregar na dada situação e não apenas aplicar seu modo de ser inerente em todas as situações. Demonstra-se aqui pela primeira vez a necessidade de adaptabilidade do líder como uma habilidade fundamental em seu papel. Contudo, esta teoria percebe o grupo como um todo, diferentemente da próxima de linha de estudo que permite essa individualização.

#### 4.1.3.1 Teoria situacional

Criada por Kenneth Blanchard e Hersey em 1977, trás como principal diferencial o foco total no liderado, detendo este o poder, uma vez que é ele quem legitima, ou não, a liderança a ele colocada. Esta vertente determina que o gestor deve ser amplamente flexível para se moldar de acordo com os seus subordinados e assim conseguir motiva-los a um bom desempenho, uma vez que cada um possui personalidade e níveis de desenvolvimento diferentes. Tratamento diferente para pessoas diferentes.

“Seu enfoque são os liderados e, nessa linha, os autores afirmam que o poder está nas mãos dos liderados, uma vez que são eles que legitimam, ou não, o líder.”<sup>24</sup>

Importante salientar que devem ser utilizados métodos diferentes com as mesmas pessoas. Cada liderado possui graus de expertise diferentes para cada tarefa, desta forma, o líder deverá direcionar o estilo certo para o dado momento e tarefa ao passo que é necessário alterar ao longo do processo de desenvolvimento do liderado.

Keneth Blanchard diz que há quatro estilos básicos de liderança dentro desta teoria, sendo direção, treinamento, apoio e delegação.

---

<sup>24</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.55.

Na direção, há uma supervisão efetiva com instruções detalhadas para a execução da atividade.

“Comportamento de direção – implica: dizer com clareza a pessoa o que, como, onde e quando fazer e, em seguida, supervisionar-lhe atentamente o desempenho.”<sup>25</sup>

No caso do treinamento, o liderado é visto como aprendiz com alto grau de direção e apoio. Contudo, explica-se o motivo das decisões, pede sugestões e incentiva o desenvolvimento.

Quando fala-se no estilo apoio, o liderado necessita de pouca direção, mas precisa de elevado nível de apoio para suprir a falta de alta confiança que ainda existe.

“Comportamento de apoio – implica: escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomada de decisões.”<sup>26</sup>

No caso da delegação, há a total transferência da responsabilidade e poder decisório ao liderado. É o estilo que exerce o empowerment.

“A delegação permite que o gestor tenha mais tempo disponível para se dedicar a funções consideradas essenciais e mais importantes em sua área de competência. É um valioso instrumento no desenvolvimento de funcionários e, conseqüentemente, permite o aumento da produtividade, criatividade e inovação a partir das contribuições dos empregados.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> BLANCHARD, 1998, p.49.

<sup>26</sup> BLANCHARD, loc.cit.

<sup>27</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.71.

Quanto maior a experiência, conhecimento e confiança do liderado, ele precisará de um estilo mais participativo aonde deverá ser mais ouvido, ter maior poder e autonomia de decisão, além do amplo apoio do seu gestor. Blanchard, em sua obra “Liderança de alto nível”, explica que a onda de crescimento deve ser acompanhada pela onda do estilo de liderança. O autor realiza a alusão sobre o primeiro passeio de bicicleta de alguém e o seu relacionamento com os pais. No início, é necessário o direcionamento dos familiares e o apoio das rodinhas. Com o treinamento, ocorre o aprendizado e ganho de confiança, ao momento que a pessoa passa a andar de bicicleta sozinha, sem artifícios de apoio e com total liberdade para escolher o caminho a percorrer. É a mesma forma como o líder deve exercer o seu poder de influência e direcionamento perante liderados.

Para aclarar a divisão de estilos de liderança de acordo com o apoio do liderado, na obra Gerente Minuto (Kenneth Blanchard), o autor explana a divisão através de quatro quadrantes (anexo1). Cada quadrante demonstra qual o estilo a ser empregado considerando duas variantes: apoio e direção. Desta forma, sinaliza-se quando é necessária alta intervenção e participação ou menor, criando-se portanto quatro combinações como pode ser observado no anexo.

Importante salientar que nenhum desses estilos é o ideal, mas sim aquele que se aplica melhor a cada situação. Ou seja, um estilo aplicado para uma situação específica, pode ser diferente para dois liderados que estejam sob a mesma situação e tarefa. Passado um tempo, o líder não deverá empregar o mesmo estilo novamente para os mesmos liderados mesmo em situações e tarefas semelhantes, uma vez que houve uma curva de aprendizagem e essas pessoas evoluíram de forma diferente. Assim, fica evidente a necessidade da flexibilidade do líder, habilidade esta muito demandada na atualidade devido a alta dinamicidade do cenário mercadológico atual.

Para escolher o modelo apropriado a ser utilizado com determinado liderado, é necessário conhecer o desempenho passado deste, analisar suas competências (conhecimento e habilidades) e comprometimento (nível de confiança e motivação). Para isso, é preciso entender bem as pessoas que se lidera, uma vez que as aspirações pessoais que levam a motivação são diferentes, além dos perfis comportamentais. Desta forma, a sensibilidade do gestor deve ser alta. Trata-se de habilidade imprescindível.

Importante salientar que para Ken Blanchard, além do direcionamento, para alavancar a motivação, é necessário incentivar, apoiar, mostrar perspectivas e principalmente elogiar. Este último fator é fator trivial para também garantir o desenvolvimento.

“Elogios: fomentam melhoras no nível de desenvolvimento da pessoa e permitem ao gerente mudar gradualmente o seu estilo de liderança, de mais direção para menos direção e mais apoio (treinamento e apoio) e daí para menos direção e menos apoio (delegação).”<sup>28</sup>

O modelo foi posteriormente atualizado pelos autores, sendo conhecido como Liderança Situacional II, aonde considerou o impacto da vontade de crescimento profissional das pessoas como forma propulsora da alteração dos tipos de liderança.

“A liderança situacional II se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer, e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor para incentivar esse crescimento. A aplicação do estilo de liderança deve ser feita sob medida conforme a situação.”<sup>29</sup>

Assim, a liderança situacional precisa que o líder tenha quatro habilidades: uma boa capacidade para diagnosticar o nível de desenvolvimento, ser flexível para saber quando aplicar o estilo correto, ter a habilidade de diálogo para com o subordinado para orientá-lo corretamente, além da sensibilidade para conhecer e compreender cada indivíduo.

#### 4.1.4 Teorias transformacional e transacional (Nova Liderança)

---

<sup>28</sup> BLANCHARD , 1998, p.86.

<sup>29</sup> BLANCHARD , Ken (Org.), 2009, p.74.

Na década de 80 criaram-se as teorias que fazem parte do movimento nova liderança, sendo elas a transacional e transformacional.

A liderança transformacional é o “processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da organização, bem como fomentar envolvimento com a missão e objetivos da organização.”<sup>30</sup>. Ela ocorre em um ambiente de alta cooperação.

Trata-se do foco no carisma do líder e os relacionamentos. O líder precisa conhecer os seus liderados e o que os motiva. Assim, se constrói uma relação de respeito e confiança. Com carisma da liderança, se constrói uma identidade comum no grupo. São carismáticos aqueles que possuem uma visão pela qual estão dispostos a assumir risco por ela e são sensíveis as necessidades de seus seguidores e as limitações do ambiente. Quatro são as características dessa teoria, sendo:

“A influência idealizada, quando os seguidores se identificam com a figura e a causa que o líder representa, onde resulta admiração, respeito e confiança; o líder serve-se de motivação inspiradora provendo as noções de sentido e desafio naquilo que fazem seus seguidores. Isso incluiu a preocupação de harmonizar os objetivos individuais dos seguidores com os objetivos organizacionais; na liderança transformacional ocorre o estímulo a reflexão e questionamento, fazendo com que os seguidores coloquem em dúvida o status quo, mesmo quando este está funcionando bem. Assim, o líder busca suscitar novas ideias e soluções criativas para problemas diferentes, levando a novas formas de desempenho no trabalho; na liderança transformacional o líder dispensa consideração individualizada, ou seja considera relevante ouvir atentamente cada um dos seguidores. Este tipo de liderança presta especial atenção às realizações e à necessidade de crescimento de cada um deles.”<sup>31</sup>

A reciprocidade entre líder e liderado é muito importante nesta teoria. Ocorre a influência mútua, ou seja, não apenas de líder para seguidor como de liderado para líder. A teoria transformacional reforça o papel da influência do líder

---

<sup>30</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.55.

<sup>31</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.56.

como principal ferramenta para se obter uma equipe de alto desempenho e assim conquistar os resultados almejados pela companhia. Além disso, o referido carisma constrói uma identidade comum no time.

“Liderar equipes que visam alcançar alto desempenho implica, sem sombra de dúvida, influencia, confiança e carisma.”<sup>32</sup>

O líder transformacional carismático, devido a suas habilidades pessoais, consegue causar alto impacto em seus liderados fazendo com que estes tenham alto grau de comprometimento. Eles creem na moralidade e virtudes do líder estabelecendo uma visão heroica e criando um laço. São características comuns desse tipo de gestor a autoconfiança, ampla articulação e demonstração de convicção em suas comunicações, agente de mudança e sensibilidade ao ambiente.

Desta forma, esse estilo permite alcançar grande desempenho dos seus liderados através da adoração por sua pessoa utilizada para influencia-los e alcançar os objetivos propostos.

No que tange a liderança transacional, utiliza-se a recompensa e o castigo devido o nível de performance do liderado. Essa contrapartida pelo sucesso ou insucesso da tarefa é utilizado como principal fator motivacional do liderado, podendo ela ser uma mera prestação financeira, como exemplo um aumento de salário, ou outro tipo de contraprestação que o líder perceba que para o liderado é imprescindível, como reconhecimento público, entre outros. O líder está focado mais no desempenho realizado do que na satisfação do liderado.

Tanto a transformacional como a transacional são estilos que se complementam, uma vez que fazem com que o liderado se esforce em um nível extra, trazendo, portanto, bons resultados.

---

<sup>32</sup> TONET, Helena Correa. 2012. p.57.



Pode-se concluir que empregar o correto estilo de liderança é um processo complexo de execução e poucos líderes conseguem colocar e prática estes ensinamentos.

“Na realidade, 54% dos líderes tendem a usar somente um estilo, 35% tendem a usar dois estilos, 10% tendem a usar três e apenas 1% usam os quatro estilos. Para serem eficazes, os líderes devem usar os quatro estilos de liderança.”<sup>33</sup>

Trata-se de uma ferramenta de influência de difícil prática, uma vez que exige inúmeras competências e habilidades do gestor para seu correto emprego. Contudo, a certa utilização pode gerar grande impacto positivo nos liderados, uma vez que saberá empregar o fator motivacional adequado, direcionamento e apoio certo, gerando maiores resultados e entregáveis para a companhia.

“Muitos estudos, inclusive este, mostraram que quanto mais estilos um líder exibe, melhor. Os líderes que dominaram quatro ou mais estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas e desempenho de negócios. E os mais eficazes líderes trocam flexivelmente entre os estilos de liderança quando necessário.”<sup>34</sup>

“Tais líderes não comparam mecanicamente seus estilos para ajustar a uma lista de situações, eles são muito mais fluidos. São primorosamente sensíveis ao impacto que estão causando nos outros e ajustam cuidadosamente seus estilos para obterem os melhores resultados.”<sup>35</sup>

Essa função necessita de ampla flexibilidade para transitar entre os estilos e alta sensibilidade para entender os indivíduos do time e perceber a melhor forma de agir. Trata-se de ponto passível de desenvolvimento através do

---

<sup>33</sup> BLANCHARD, 2009, p.85.

<sup>34</sup> **Liderança:** os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. – 2 reimpressão. p.29

<sup>35</sup> Harvard Business Review, 2006, loc.cit

processo de autoconhecimento, estudo teórico e experiência on the job. Após o domínio da prática tornar-se-á um processo fluído e automático.

“Como vimos no capítulo anterior, especificamente nos modelos da teoria contingencial, o líder precisa ter flexibilidade na relação com os liderados, alternando o seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais. Isto significa que o líder necessita ter sensibilidade e habilidades para atender as diferentes demandas”<sup>36</sup>

Segundo Manfred Vries,<sup>37</sup> o líder (seus valores, posições e experiência), com os liderados (valores, consenso do grupo e caráter), juntamente com a situação (natureza da tarefa, cultura da organização, socioeconômico e político, entre outros), definem o estilo apropriado de liderança.

Isto posto, iremos avançar em nosso tema para os demais contextos que estão inseridos no tipo de conhecimento de um líder.

## 4.2 HABILIDADES PARA UM LÍDER DE SUCESSO

Como mencionado anteriormente neste estudo, o líder é composto por quatro principais contextos, sendo: conhecimento técnico, estilos de liderança, habilidades e competências, que em conjunto foram o líder. Conforme figura ilustrativa realizado por Chiavenato, elas possuem sinergia e estão inseridas umas nas outras (anexo 2).<sup>38</sup>

Até o momento pudemos aclarar que o estilo de liderança exige sensibilidade e flexibilidade para o emprego assertivo. Não existe um modelo

---

<sup>36</sup> CAVALCANTI, Vera Lucia. CARPILOVSKY, Marcelo. LUND, Myrian. LAGO, Regina A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. p.59.

<sup>37</sup> VRIES, 2006, p.166.

<sup>38</sup> CHIAVENATO, 2005. p.8.

único predominante ou conceituado como o melhor. Existe apenas aquele que é melhor adequado para cada situação, tarefa e liderado. O líder precisa ter essa habilidade para saber transitar corretamente e assim ter eficiência na influência que almeja para colher bons resultados. Posto isso, passaremos para a estudar as habilidades almejadas em um líder.

A habilidade é saber realizar algo, transformando o conhecimento em algo concreto e produtivo. Trata-se de agregar valor a algo através da aplicação do embasamento técnico adquirido na vida academia ou experiência on the job.

“Mas o conhecimento para ser útil precisa ser aplicado, isto é, transformado em ação. Isso leva à habilidade – capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor.”<sup>39</sup>

Não há um rol taxativo de consenso entre os autores sobre quais as habilidades mínimas necessárias para se tornar um líder. Isto é aclarado na obra.<sup>40</sup>

Contudo, há habilidades amplamente citadas as quais são extensivas. Cito como exemplo: proativo, criativo, flexível, equilibrado, sensível, justo, produtivo, entre outros que podem ser observados no quadro com os itens mais usuais (anexo 3).<sup>41</sup>

Para Chiavenato, as principais habilidades exigidas são:

“Algumas habilidades importantes são: capacidade de aprender e reaprender por conta própria; de analisar, sintetizar e avaliar situações; de se comunicar, ter pensamento crítico, criatividade e inovação; de identificar e resolver problemas e conflitos; de tomar decisões, trabalhar em equipe, ter cultura de qualidade e de excelência; saber usar de maneira eficiente a tecnologia da informação, etc.”<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> CHIAVENATO, 2005. p.8.

<sup>40</sup> CAVALCANTI, 2007. p.62.

<sup>41</sup> Ibid., p.63..

<sup>42</sup> CHIAVENATO, 2005. p.8.

Não há um rol taxativo de consenso entre os autores sobre quais as habilidades mínimas necessárias para se tornar um líder. Isto é aclarado na obra.<sup>43</sup>

Para o líder saber quais habilidades possui e/ou são necessárias em determinada situação, ele deve possuir um amplo autoconhecimento. Trata-se de processo focado e de continuo aprendizado acerca de si.

A obra Liderança e Motivação, os autores citam a habilidades intrínsecas que são aquelas ligadas a sensibilidade do líder com o diferencial. É o poder do gestor de reconhecer as diferentes realidades que o cerca, seja pelas peculiaridades de vida dos subordinados ou ambiente que a empresa está inserida. Trata-se também da tolerância ao diferente e diferentes ideias, o conhecimento de vida e a transdisciplinariedade. O líder transita em diferentes aspectos. Ele deve compreender os dilemas éticos da sua equipe e estar aberto a comunicação. Ressalta-se a importância da sensibilidade de perceber o que está a sua volta e ouvir os demais para conduzir um bom processo de liderança.

“Parafraseando Bennis (1996), o líder bem-sucedido não é o dono da voz mais alta, mas do ouvido mais apurado. Talvez sua verdadeira genialidade não esteja em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas.”<sup>44</sup>

Os autores mencionam que pessoas mais ligadas a artes e disciplinas que engajam essa sensibilidade, possuem essa habilidade mais facilmente, uma vez que possuíram ao longo de sua vida a prática da mente aberta.

Isto posto, o autoconhecimento é imprescindível para conhecer quais habilidades possuem e conseguir agregar maior valor ao saber fazer.

---

<sup>43</sup> CAVALCANTI, 2007. p.62.

<sup>44</sup> Ibid.44.

### 4.3 COMPETÊNCIAS PARA UM LÍDER EXERCER INFLUÊNCIA EFICIENTE

#### 4.3.1 O que são e tipos de competências

Competência é o poder se saber fazer algo aplicando as habilidades adquiridas em sua vida. É o transformar a habilidade em resultado.

“Isso leva à competência – capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e inovação. Mesmo em situações desfavoráveis.”<sup>45</sup>

Ainda:

“As competências básicas – seja na forma de conhecimento, habilidades, atitudes ou qualquer outro aspecto pessoal – são as características individuais essenciais para o desempenho das pessoas.”<sup>46</sup>

Segundo o autor supra-citado, todas as pessoas precisam possuir um rol de competências para desenvolver suas atividades em uma empresa. Aqueles que possuírem um elevado nível de competências requeridas pela companhia alcançarão maior nível de resultados e terão o perfil para liderança.

As competências podem ser adquiridas ao longo do tempo através do desenvolvimento por treinamento, auto análise e feedbacks.

As competências mudam de acordo com as necessidades do negócio em que o líder está inserido, de empresa para empresa, além de ser mutável no tempo. Assim, elas devem ser continuamente atualizadas. Por isso o autor, Chiavenato salienta a necessidade da organização mapear aquelas que considera essenciais para o sucesso da companhia. Além desta definição macro, cada área deve possuir sua matriz que possui uma visão mais micro e detalhada

---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, 2005. p.9.

<sup>46</sup> CHIAVENATO, loc. cit.

do departamento. Isso permite uma maior assertividade no momento de captação e a clareza e eficiência no momento de avaliação do funcionário.

“Daí a gestão por competências: um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionam maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.”<sup>47</sup>

Chiavenato traz em sua obra a distinção entre competências pessoais e organizacionais. A primeira são aquelas intrínsecas ao colaborador de uma organização. Já a segunda, trata-se daquelas que a companhia precisa ter para o sucesso do seu negócio.

As competências pessoais exigidas atualmente são: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento da liderança e autogerenciamento da carreira.

Quando falamos de aprender a aprender, trata-se do constante desenvolvimento e quebra de paradigmas. É a flexibilidade e inovação constante.

Já a comunicação e colaboração é a habilidade de trabalhar em grupo e conviver bem com os demais, sendo exigido um bom diálogo e transmissão de ideias de forma eficiente.

No caso do raciocínio criativo e resolução de problemas, espera-se que as pessoas exerçam autonomia e por si só consigam resolver os conflitos e melhorar os processos da companhia do contrário de esperar o direcionamento de alguém.

---

<sup>47</sup> CHIAVENATO, 2005. p.9.

No que tange o conhecimento tecnológico é estar amplamente conectado com o mundo e entender as novas ferramentas que facilitam as atividades diárias.

Quanto os negócios globais, é a habilidade de estar atento as constantes mudanças de um ambiente tão dinâmico e volátil. É olhar o todo.

O desenvolvimento da liderança, trata-se no foco de treinar pessoas para serem líderes, uma vez que elas são o alicerce da companhia pois são as responsáveis pelo engajamento, motivação e correto direcionamento para resultados através de sua influência.

O autogerenciamento da carreira é a transmissão para o indivíduo de que ele é o principal gestor de sua carreira. Tira-se do líder a função total de gerir o desenvolvimento da pessoa para que ela por si só busque seu autoconhecimento e assim seu desenvolvimento.

As competências organizacionais exigidas atualmente são: as essenciais, as de gestão, as organizacionais e as pessoais.

As essenciais são aquelas que a empresa sabe realizar de melhor e são o ponto chave para o sucesso da organização. As de gestão estão relacionadas aos aspectos de administração de recursos. As organizacionais correspondem ao modo de operação da companhia como exemplo sua cultura, estrutura, entre outros. Por fim, as pessoais são responsáveis por conduzir todas as demais e levar a empresa ao sucesso almejado.

#### 4.3.2 Competências para líderes

Tanto como nas habilidades, as competências exigidas a líderes são extensas e não há consenso de rol taxativo entre os autores. Além disso, ela é mutável de acordo com a companhia e momento histórico no qual está inserida.

Além disso, Chiavenato ressalta que é importante que as pessoas (liderados e pares) percebam e reconheçam dada competência na pessoa para torna-la legítima.

Na obra *Liderança e Gestão de pessoas em ambientes competitivos*, são elencadas seis principais competências para líderes, sendo:<sup>48</sup>

1. Gestão da competitividade: saber usar corretamente todas as informações que nos são proporcionadas;
2. Gestão da complexidade: visão sistêmica para lidar com a cultura organizacional, desafios distintos e conflitos;
3. Gestão da adaptabilidade: trata-se da flexibilidade. Estar aberto as mudanças que acontecem com alto dinamismo;
4. Gestão de equipes: saber lidar com as diferentes histórias de vida;
5. Gestão da incerteza: saber lidar com o futuro desconhecido e;
6. Gestão do aprendizado: se conhecer bem e facilitar o aprendizado dos demais.

Além destas, na mesma obra há a explicação que para o mercado atual contemporâneo, é necessário ter empreendedorismo para identificar oportunidades, flexibilidade e capacidade de obter recursos para colocar em prática os planos.<sup>49</sup>

No que tange o líder, o grande desafio é, além de possuir um elevado número de competências que emprega com eficiência de acordo com a empresa ao qual esta inserido, ele precisa saber utiliza-las de forma dinâmica e apropriada em cada papel. As competências por vezes podem ser antagônicas. Em um momento, por exemplo, o líder deve ter o amplo poder de comunicação e saber falar perante o time. Contudo, em determinadas discussões com seus liderados, ele deve ser mais ouvinte para compreender melhor a situação e assim saber como agir.

---

<sup>48</sup> TONET, 2012. p.62.

<sup>49</sup> Ibid. p.66.



Buscando esse equilíbrio e a correta forma de empregar a competência, Robert Quinn criou a Teoria dos Papéis, explicada no livro Liderança e Motivação dos professores da FGV. Quinn, mostra oito quadrantes que definem como deve ser exercida competência em situação prática. “Os papéis significam atuações em que um líder deve estar preparado para exercer, de acordo com o contexto da situação.” (anexo 4).<sup>50</sup> São eles: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador.

O primeiro quadrante é o do mentor, o qual escuta e dá apoio aos seus funcionários. Ele treina e desenvolve. As competências necessárias são a compreensão de si e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos funcionários.

Já no caso do facilitador, ele cria coesão e administra conflitos. Tem-se como competências importantes a construção de equipes, decisões participativas e administração de conflitos.

Para o monitor, o fator chave é o controle interno e a continuidade. Suas competências são a administração de informações e gestão de processos.

O coordenador cuida para que as pessoas certas estejam no lugar e hora certa. Como competências é necessário o gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional.

Quanto ao diretor, ele promove o desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização.

Já o produtor deixa todos motivados. Como competências estão a administração do tempo e criação de ambiente produtivo.

O negociador negocia ideias. Tem como principais competências a construção e manutenção de uma base de poder, negocia acordos e apresenta ideias.

O inovador é criativo e gerencia transformações. Possui boa convivência com a mudança, pensamento criativo e promove a gestão da mudança.

---

<sup>50</sup> CAVALCANTI, 2007. p.64.

O bom líder transita entre esses paradoxos, uma vez que cada um possui o seu lado positivo. Exacerbar esse lado poderá tornar o papel negativo. É mister adquirir o equilíbrio em cada um deles e saber emprega-lo de acordo com a situação necessária. Além disso, uma boa comunicação é necessária a todos eles para garantir sua efetividade.

“Para atingir o equilíbrio entre os oito papéis, o líder deve perceber as situações de perspectivas contrastantes e lançar mão de competências antagônicas. Com frequência, é preciso mesclar competências opostas para gerar rentabilidade e produtividade, continuidade e eficiência, comprometimento e entusiasmo, bem como adaptabilidade e inovação, exigências do século XXI para os líderes globais.”<sup>51</sup>

Isto posto, percebe-se o alto desafio de flexibilidade.

“O grande desafio do líder é integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos papéis as situações gerenciais encontradas”<sup>52</sup>

Segundo Manfred Vries,<sup>53</sup> as competências mais cruciais para um líder efetivos são: alta orientação, ser sociável, receptivo, ser agradável, confiança, inteligência analítica e emocional.

Alta orientação é a habilidade de conseguir o que quer e saber como fazer para tal. São pessoas que querem fazer acontecer e querem fortemente alcançar seus objetivos. Possuem alta assertividade e poder de convencimento. Ser sociável é a capacidade de se relacionar e criar alianças. Pessoas em cargo de liderança precisam fortemente interagir com outros e por isso contribuir bons relacionamento. Ser receptivo é aceitar novas ideias e experiências. O autor menciona que esta característica é muito importante nos dias de hoje devido a expansão global. Ser agradável e de fácil tato é algo muito importante. Essa

---

<sup>51</sup> CAVALCANTI, 2007. p.72.

<sup>52</sup> Ibid. p.71.

<sup>53</sup> VRIES, 2006, p.172.

característica também possibilita aos líderes construir confiança e saber reposicionar situações difíceis em uma forma positiva. A inteligência emocional de um indivíduo em cargo de liderança está acima da média e permite uma visão de planejamento estratégico aguçado. Por último, possui inteligência emocional que permite controlar seus sentimentos e ler os dos demais. Proporciona empatia, senso de realidade, enxerga as suas fraquezas e pontos fortes, sabe pelo que ele se posiciona, estabelece e manter relacionamentos, além de possui emoção estável.

## CONCLUSÃO

O líder possui papel fundamental no sucesso de uma empresa com ou sem fins lucrativos. Ele exerce a influência aos liderados através da liderança e os direciona rumo aos objetivos em comum da companhia.

Para atingir sucesso em tal atividade, verificou-se que o líder precisa de autoconhecimento profundo para entender os contextos que impactam em sua forma de atuar, sendo: estilos de liderança, habilidades e competências.

Os estilos de liderança estudados ao longo da história modificaram o foco centrado no líder para o liderado, situações e tarefas executados, enfatizando a flexibilidade como característica fundamental. As teorias evoluíram também devido a análise do cenário mercadológico atual, o qual precisa de gestores inovadores e receptivos a mudanças. Percebeu-se que o time é o responsável por legitimar a liderança e o indivíduo que a exerce serve de modelo para os demais. Possui importante papel no fator de motivação dos liderados e que cada um possui fatores pessoais diferentes que levam a fatores motivacionais únicos. O líder precisa estar atento e sensível a esses aspectos externos para proporcionar uma liderança direcionada correta para cada tipo de subordinado. Concluiu-se também que para um mesmo funcionário é necessário exercer estilos diferentes de liderança, uma vez que o grau de expertise pode ser diferente em cada tipo de atividade exercida. O estilo de liderar será dosado de acordo com o apoio e direção, os quais serão adaptados de acordo com a tarefa executada.

As habilidades são responsáveis por saber fazer. É transformar o conhecimento técnico em algo concreto e de valor. Não há rol taxativa de consenso entre os autores de quais seriam as minimamente exigidas em um autor, porém, é de comum acordo que este precisa ter sensibilidade e saber transitar entre os diferentes temas, situações e pessoas. É um diferencial compreender as diferentes realidades, se conhecer profundamente para saber como e o momento de agir, entender o que precisa autodesenvolver, tolerar o diferente, além de possuir vasto conhecimento de vida.

No que tange as competências, ela também não possui uma lista única definida. Trata-se de itens mutáveis de acordo com a companhia que atua e momento que o core business do negócio em que atua está inserido. Fatores como a cultura organizacional e mercado ajudam a impactar. É necessário que os liderados e pares enxerguem a competência no referente líder para torna-la legítima. O líder possui um grande desafio. Não basta possuir um elevado número de competências mas também saber aplicá-las no momento correto. Elas por vezes são antagônicas e por isso torna o processo ainda mais complexo. É necessário buscar o equilíbrio de suas ações através das competências.

Desta forma, percebe-se que o líder que exerce influência com eficiência e sucesso é aquele que possui grande autoconhecimento, flexibilidade e sensibilidade para entender cada situação e o que move cada liderado. Possui amplo poder de comunicação e argumentação, além de saber se posicionar de formas diferentes em diversas situações devido ao sua inteligência analítica e emocional aguçada. Por fim, um bom líder é aquele que consegue transitar entre todos os paradoxos apresentados de forma fluída e trazendo bons resultados através da influência e motivação da equipe.

## ANEXOS

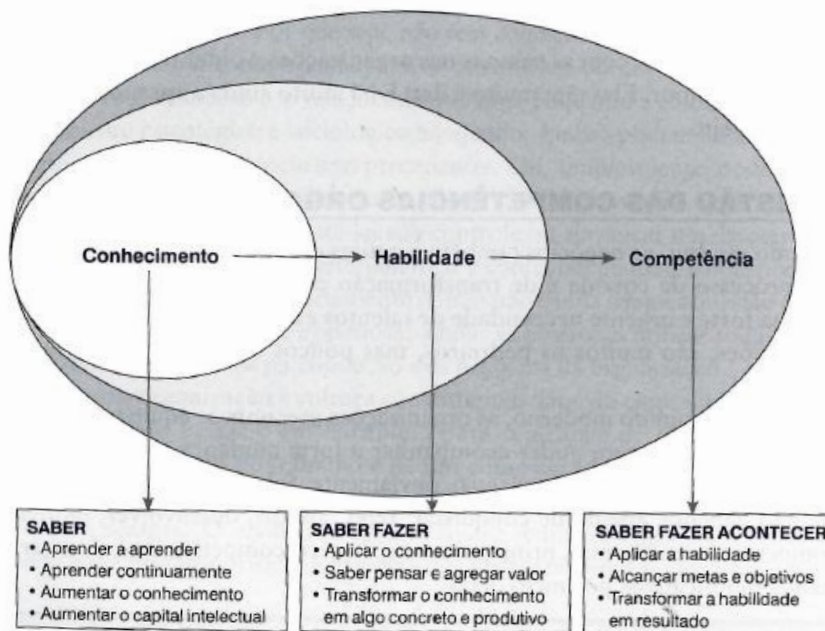
### Anexo I

Divisão de estilos de liderança segundo Kenneth Blanchard.

COMPORTAMENTO DE APOIO	Comportamento Alto em apoio e baixo em direção	Comportamento alto em direção e alto em apoio	
	E3 APOIO	E2 TREINAMENTO	
	Comportamento baixo em apoio e baixo em direção	Comportamento alto em direção e baixo em apoio	
	E4 DELEGAÇÃO	E1 DIREÇÃO	
(Baix	COMPORTAMENTO DE DIREÇÃO		(Alto)

## Anexo II

Sinergia entre variáveis da liderança de Chiavenatto.



■ FIGURA 1.2. Conhecimento, habilidade e competência.

### Anexo III

Exemplo de habilidades mais comuns para líderes.

Quadro 3

**COMO AVALIAR O SEU POTENCIAL DE LIDERANÇA. VOCÊ É REALMENTE...**

<input type="checkbox"/> Bom ouvinte	<input type="checkbox"/> Digno de crédito	<input type="checkbox"/> Trabalhador	<input type="checkbox"/> Confiável
<input type="checkbox"/> Aventureiro	<input type="checkbox"/> Curioso	<input type="checkbox"/> Esperançoso	<input type="checkbox"/> Atencioso
<input type="checkbox"/> Visionário	<input type="checkbox"/> Ousado	<input type="checkbox"/> Humilde	<input type="checkbox"/> Responsável
<input type="checkbox"/> Ativo	<input type="checkbox"/> Determinado	<input type="checkbox"/> Divertido	<input type="checkbox"/> Incansável
<input type="checkbox"/> Adaptável	<input type="checkbox"/> Confiável	<input type="checkbox"/> Inteligente	<input type="checkbox"/> Autoconfiante
<input type="checkbox"/> Ambicioso	<input type="checkbox"/> Direto	<input type="checkbox"/> Leal	<input type="checkbox"/> Sensato
<input type="checkbox"/> Realizador	<input type="checkbox"/> Disciplinado	<input type="checkbox"/> Maduro	<input type="checkbox"/> Sensível
<input type="checkbox"/> Firme	<input type="checkbox"/> Dominante	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Simples
<input type="checkbox"/> Consciente	<input type="checkbox"/> Obstinado	<input type="checkbox"/> Receptivo	<input type="checkbox"/> Social
<input type="checkbox"/> Equilibrado	<input type="checkbox"/> Empático	<input type="checkbox"/> Otimista	<input type="checkbox"/> Sólido
<input type="checkbox"/> Alegre	<input type="checkbox"/> Energético	<input type="checkbox"/> Apaixonado	<input type="checkbox"/> Espiritual
<input type="checkbox"/> Comprometido	<input type="checkbox"/> Entusiasmado	<input type="checkbox"/> Paciente	<input type="checkbox"/> Estável
<input type="checkbox"/> Competitivo	<input type="checkbox"/> Justo	<input type="checkbox"/> Saudável	<input type="checkbox"/> Tenaz
<input type="checkbox"/> Analítico	<input type="checkbox"/> Perspicaz	<input type="checkbox"/> Agradável	<input type="checkbox"/> Digno de confiança
<input type="checkbox"/> Consciosos	<input type="checkbox"/> Firme	<input type="checkbox"/> Positivo	<input type="checkbox"/> Tranquilo
<input type="checkbox"/> Constante	<input type="checkbox"/> Flexível	<input type="checkbox"/> Pragmático	<input type="checkbox"/> Animado
<input type="checkbox"/> Corajoso	<input type="checkbox"/> Focado no objetivo	<input type="checkbox"/> Proativo	<input type="checkbox"/> Vulnerável
<input type="checkbox"/> Criativo	<input type="checkbox"/> Feliz	<input type="checkbox"/> Produtivo	<input type="checkbox"/> Sábio

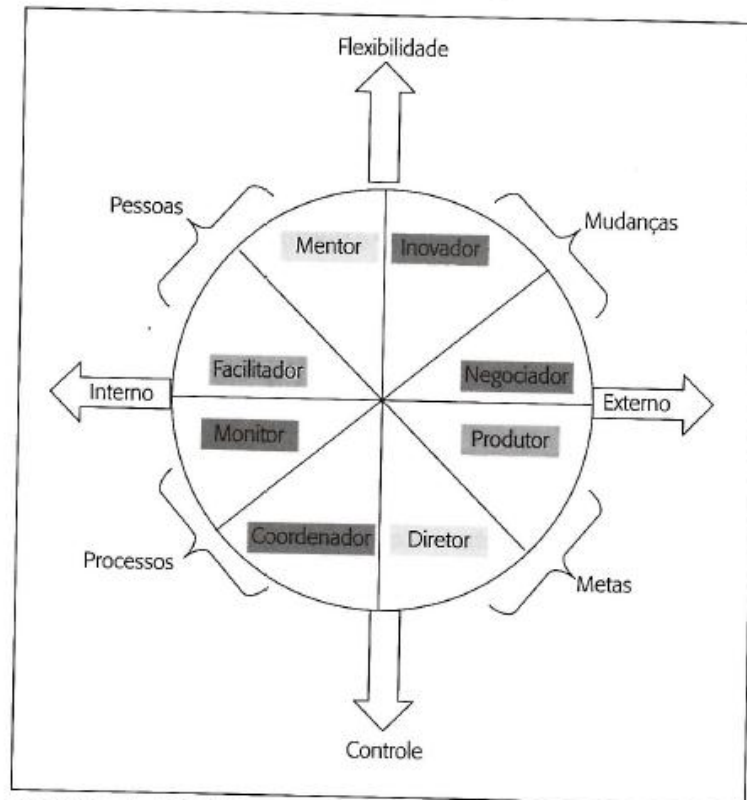
Fonte: Boyett e Boyett, 1999.



**Anexo IV**

Papéis dos líderes de Quinn.

Figura 6  
OS PAPÉIS DOS LÍDERES



Fonte: Quinn et al., 2003:17.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BLANCHARD, Kenneth; Zigarmi, Drea; ZIGARMI, Patricia. **Liderança e o gerente minuto**: como aumenta a eficiência através da liderança situacional. Rio de Janeiro: Editora Record, 1998.

BLANCHARD, Ken (Org.). **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Rio de Janeiro: Bookman Companhia Ed, 2009.

CAVALCANTI, Vera Lucia. CARPILOVSKY, Marcelo. LUND, Myrian. LAGO, Regina A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 152p.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 – 2 reimpressão.

CHARAN, Ram. DROTTER, Stephen. NOEL, Jim. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier, 2012. 2 edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3 reimpressão.

FOUNDATION FOR PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY. Disponível em: < <http://www.foundationpsp.org/fiedler.php> Acesso em: 04 fevereiro 2016.

**Liderança**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. – 2 reimpressão.

**Liderança inovadora**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

KOUZES, James, POSNER, Barry. **O desafio da liderança**: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

TONET, Helena Correa. BITTENCOURT, Francisto Rage. COSTA, Maria Eugenia Belczak. FERRAZ, Viviane Narduci. **Liderança e gestão de pessoas**: em ambientes competitivos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VRIES, Manfred Kets de. **The leadership mystique**: leading behavior in the human enterprise. London: Prentice Hall Financial Times, 2006. Second Edition