

CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DE SUAS COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Ana Caroline Ramos Nunes¹

Thaynara Bernardes da Silva Oliveira²

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Sumire Kurogi Diniz³

RESUMO: Tendo em vista o cenário altamente competitivo, caracterizado por um mercado globalizado e dinâmico, percebe-se que o futuro pertence às empresas que transformam e desenvolvem as pessoas que trabalham nelas a fim de conseguirem alavancar o crescimento organizacional e consequente criação de vantagem competitiva, garantindo o atingimento dos objetivos, lucratividade e sua permanência no mercado. Dessa forma, a figura do líder se torna indispensável, visto que ele exerce um papel influenciador e deve dirigir de forma assertiva seus colaboradores, potencializando seus resultados a fim de garantir a competitividade da organização. Assim, esse artigo possui como objetivo investigar como a capacitação contínua da liderança e o desenvolvimento de suas competências influenciam na geração de vantagem competitiva para a empresa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, utilizando-se de uma análise dos conhecimentos teóricos obtidos e posterior articulação com a teoria, comparando e analisando diversos autores. Identificou-se que o líder é aquele que é capaz de conduzir e influenciar pessoas, através de competências e habilidades natas e inatas, por meio de estilos de lideranças, que podem ser desenvolvidas ao longo da carreira profissional através da vivência e de capacitações. Entre os resultados, verificou-se que o desenvolvimento das competências através de ferramentas modernas para elevação da *performance* é de fundamental importância no processo da liderança situacional, gerando vantagem competitiva das organizações, já que é por meio da liderança que os colaboradores apresentam melhores resultados organizacionais e individuais.

Palavras-chave: Competências. Desenvolvimento. Líder.

ABSTRACT: Considering the highly competitive scenario, characterized by a globalized and dynamic market, it is perceived that the future belongs to the companies that transform and develop the people who work for them in order to be able to leverage organizational growth and consequent creation of competitive advantage, guaranteeing the achievement of objectives, profitability and its permanence in the market. In this way, the figure of the leader becomes indispensable, since he plays an influential role and must assertively direct his employees, maximizing their results in order to guarantee the organization's competitiveness. Thus, this article aims to investigate how the continuous training of leadership and the development of its competences influence the generation of competitive advantage for the company. It is a qualitative and bibliographical research, using an analysis of the theoretical knowledge obtained and later articulation with the theory, comparing and analyzing several authors. It was identified that the leader is the one who is able to lead and influence people, through innate skills and abilities, through styles of leadership that can be developed throughout the professional career through experience and skills. Among the results, it was verified that the development of competences through modern tools to increase performance is of fundamental importance in the process of situational leadership, generating competitive advantage of the organizations, since it is through leadership that employees present better individual and organizational results.

Key Words: Skills. Development. Leader.

¹ Graduada em Psicologia (Anhanguera - Anápolis) e pós-graduada em Gestão de Pessoas e Coaching. E-mail: anacaroline.rn1@gmail.com

² Graduada em Administração e pós-graduada em Gestão de Pessoas e Coaching (UniEvangélica – Anápolis). E-mail: thaynarabsoliveira@gmail.com

³ Graduada e Doutora em Psicologia (PUC – GO). E-mail: marcia.kurogi@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário altamente competitivo, percebe-se que apostar na capacitação contínua da liderança e no desenvolvimento de suas competências tornam-se fundamentais para alavancar o crescimento organizacional. Segundo Hersey e Blanchard (1986 apud COSTA, 2015) sabe-se que isso acontece, pois a liderança exerce um papel influenciador sobre os colaboradores. O desenvolvimento dos líderes aumenta a capacidade de competitividade da organização e de produzir resultados superiores, garantindo assim sua permanência no mercado.

Dessa forma, a seguinte pesquisa trouxe como temática a importância da capacitação da liderança e as competências exigidas para seu desenvolvimento como forma de gerar vantagem competitiva nas organizações modernas.

Sendo assim, muitas empresas estão apostando na capacitação da liderança como forma de garantir sua permanência no mercado, com criação de vantagem competitiva, geração de valor organizacional e aumento da sua lucratividade. Portanto, capacitar os líderes e desenvolver suas competências significa, para as organizações modernas, atingir objetivos organizacionais, mas nem sempre isso acontece de forma assertiva e congruente.

Com o intuito de investigar sobre a importância da capacitação de líderes e as competências necessárias para o atual cenário, a presente pesquisa apresenta como questão problemática o seguinte quesito: a capacitação da liderança e o desenvolvimento de suas competências estão realmente ligados à geração de vantagem competitiva para as organizações atuais?

O interesse em realizar a presente pesquisa é incontestável em virtude da relevância e atualidade do tema para as organizações, como forma de manter sua competitividade e de garantir permanência em um mercado cada vez mais acirrado.

O estudo se torna fundamental para proporcionar informações aos gestores que se interessam pelo seu desenvolvimento contínuo, como forma de aprimorar suas potencialidades e auxiliar no crescimento organizacional. Favorece também empresários que poderão utilizar os conhecimentos deste estudo para refletir sobre a importância de desenvolver seus executivos para geração de resultados superiores na organização. Esta pesquisa também é útil para colaboradores que queiram entender a importância de seus líderes capacitados continuamente para

desenvolvimento de seu potencial e acadêmicos que queiram se aprofundar no assunto.

Nesse sentido, o objetivo geral do estudo foi compreender como a capacitação contínua da liderança e o desenvolvimento de suas competências influenciam na geração de vantagem competitiva para a organização.

Os objetivos específicos foram: analisar a importância da capacitação de líderes nas empresas atuais; exemplificar métodos para capacitação da liderança; definir as competências necessárias para o desenvolvimento da liderança; compreender a capacitação contínua da liderança como forma de desenvolver as competências necessárias para um líder atual.

O método utilizado nesta pesquisa foi o qualitativo já que, para Marconi e Lakatos (2003), houve uma preocupação em analisar e interpretar aspectos sem valer-se de amostras amplas e informações numéricas, ou seja, houve uma análise das percepções de diversos autores e utilizaram-se dados subjetivos. Para a presente pesquisa houve a análise dos conhecimentos teóricos adquiridos através das leituras realizadas e posteriormente a articulação com a teoria, comparando e analisando diversos autores.

Quanto ao tipo, a pesquisa também foi definida como bibliográfica, pois tem como principal característica o fato de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre o tema ou o objeto que se pretende investigar (TOZONI-REIS, 2009). Para a presente pesquisa, os dados foram coletados com base em um roteiro pré-definido, realizando-se em seguida a pesquisa bibliográfica através de livros e artigos científicos a respeito da temática liderança.

Quanto à natureza, a pesquisa foi classificada como pura, pois o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento. Procura a atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição (GIL, 2002). Sendo assim, esta pesquisa teve como intuito aprimorar os conhecimentos dos autores a respeito desta temática.

2 LIDERANÇA: A COMPLEXIDADE DE UM CONCEITO

Para melhor compreensão da liderança nos dias atuais é importante rever conceitos de autores que possibilitaram um aprofundamento sobre esta temática. Apesar de haver muitos conceitos sobre liderança, defini-la não é tarefa fácil. Para Maximiano (2000) é mais fácil citar pessoas que tenham liderança do que tentar definir a própria liderança, pois o conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação.

O conceito mais simples sobre o tema, afirma que uma pessoa é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas (MAXIMIANO, 2000). Hunter (2010) completa dizendo que liderança é a capacidade de fazer com que as pessoas atuem por vontade própria a fim de atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Diversos outros autores também definiram liderança e, conforme quadro abaixo, percebe-se que todos afirmam que é um processo de influenciar as pessoas para atingimento de um resultado comum.

Quadro 1: CONCEITOS DE LIDERANÇA

AUTOR	CONCEITO
Hemphill e Coons (1957, p. 7)	"Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum."
Hersey e Blanchard (1986, p. 105)	"Definimos a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação."
Hall (1984, p. 113)	"A liderança é uma forma especial de poder, estreitamente relacionada com a forma 'referente' [...] já que envolve, nas palavras de Etzione (1965), 'a capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos'".
Yuki (1989, p. 253)	"[...] Influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo e influência na cultura de uma organização."
Bowditch e Buono (1992, p. 118)	" A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas."
Hesselbein (1999, p. 10)	"Liderança é a capacidade de administrar tendo em vista a missão da organização e de mobilizar pessoas em torno dessa missão."

Fonte: Adaptado de Tolfo (2010) apud COSTA (2015)

Assim, o processo de liderança pode ser claramente diferenciado dos conceitos de gerência e supervisão, pois, enquanto o gerente leva as pessoas a fazer, impondo seu poder, o líder leva as pessoas a querer fazer (BALLESTEROS 2013 apud LINS, 2011).

Observa-se que o conceito de liderança pode ser considerado como um processo em que alguém influencia o outro a atingir determinadas metas, através de uma relação de interação social que conduz a um processo do envolvimento de um líder, liderado(s) em uma determinada situação.

3 LÍDERES: ELEMENTOS FUNDAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

Em um cenário organizacional altamente competitivo, caracterizado por um mercado globalizado e dinâmico, com clientes cada vez mais exigentes, percebe-se que o futuro pertence às empresas que transformam e desenvolvem seus colaboradores a fim de conseguirem desempenho superior e conseqüentemente vantagem competitiva, garantindo atingimento dos objetivos, lucratividade e sua permanência no mercado.

Para que isso ocorra, Gonçalves (1997) relata que as organizações atuais estão organizadas em torno de seus processos e centram seus esforços em seus clientes. Ela é ágil e enxuta, seus funcionários devem ter conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisão. Nela, não há lugar para empregados tradicionais, aqueles que as empresas prepararam durante tanto tempo. Os modelos antigos de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional, como da gestão das pessoas não funcionam mais. Hierarquia, especialização por funções, comunicação formal em papel, por exemplo, ficaram no passado. Foi necessário que as empresas se adequassem ao mundo contemporâneo: trabalho em equipe e iniciativa dos colaboradores se tornaram fundamentais.

Para que as organizações possam se adaptar a estas mudanças, serem competitivas e terem seus objetivos organizacionais alcançados é necessário rever uma função importante para o sucesso organizacional: o líder. É imprescindível então, de acordo com o Chiavenato (2004), que o líder se reinvente e que também veja as pessoas como elementos básicos para a eficácia de todo esse novo processo, pois elas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas.

Nesse sentido, gerentes ou coordenadores são elementos imprescindíveis na gestão dos recursos humanos da empresa. Eles devem estar devidamente preparados para essa função, realizando diversas tarefas e se reinventando constantemente a fim de superar os desafios desse novo modelo: treinar empregados multifuncionais, disseminar novas ferramentas de comunicação, criar novos esquemas de reconhecimento/remuneração, montar uma estrutura dinâmica com desenvolvimento da realização de várias atividades (GONÇALVES, 1997).

Diante deste cenário, é necessário rever esta visão de liderança nas organizações atuais, pois no conceito de Drath (1998 apud ISHIKAWA, 2005), qualquer modelo de liderança no qual existe um líder e os demais participantes são entendidos como seguidores fiéis tende a ser inadequado nesta nova dinâmica. Faz-se necessário uma nova forma de liderança que explore e desenvolva as diferenças individuais e que as sustentem em formas criativas e construtivas, atendendo as expectativas pessoais e profissionais, alinhados com os objetivos organizacionais.

Pode-se dizer que:

A liderança é um dos ingredientes para o desempenho eficaz dos gerentes. Em certas situações, um gerente pode depender muito mais da liderança e de outras habilidades pessoais do que da legitimidade e da autoridade formal de seu cargo (MAXIMIANO 2000, p. 403).

Portanto, este novo formato do líder se torna mais fundamental dentro de uma organização, pois ele tem a função de orientador e deve despertar as motivações dos liderados, estimular a cooperação, trabalho em equipe e envolvimento com o time a fim de gerar um resultado superior.

Não basta ter domínio do conhecimento técnico. Atualmente ser apenas “competente” não é mais suficiente. O mercado está em busca de profissionais que vão além do óbvio e que entregam resultados não esperados e diferenciados. O profissional metacompetente tem a capacidade de participar de forma ativa no ambiente de trabalho, ser aquela pessoa que apresenta autonomia na resolução de problemas, prazer na realização de suas atividades e incessante renovação de ideias (LAZZARIN & CONSORTI, s.d.).

Isso significa que o perfil profissional que se espera das pessoas hoje, não é o mesmo que se esperava há alguns anos atrás e que as empresas buscam cada vez mais líderes que tenham capacidade de associar as habilidades pessoais, com

conhecimentos técnicos e através destas, conduzir e influenciar o time, para obtenção de resultados da equipe e da organização.

A necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências fundamentais para a boa gestão da equipe tornam-se cada vez mais indispensáveis. O entendimento dessas competências e seu aprimoramento, assim como o encontro de formas assertivas de capacitação serão um grande diferencial para as empresas que queiram investir na liderança, para estar à frente das concorrentes, através de pessoas.

4 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA: A FORMAÇÃO DO LÍDER

Muitas definições sobre liderança parecem pressupor que as pessoas são dotadas de virtudes ou competências inimagináveis e que foram grandes condutores em situações extraordinárias. De fato, a liderança muitas vezes parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata que torna algumas pessoas diferentes porque parecem ter a solução mágica para influenciar outras (MAXIMIANO, 2000).

Alguns autores acreditam que essas competências podem ser aprimoradas ao longo da vida. Outros afirmam que isso acontece, porém parcialmente, sendo que muitas habilidades são pré-determinadas pela própria natureza.

Para Maximiano (2000) habilidades podem ser desenvolvidas a partir das aptidões. Portanto, a liderança não é um atributo inato, mas uma qualidade que qualquer pessoa pode desenvolver desde que tenha motivação. Desse modo, o estudo das habilidades torna a liderança uma competência acessível por meio da educação, treinamento e experiências adquiridas.

Lazzarin e Consorti (s.d.) também corroboram com as ideias de Maximiano afirmando que essas competências, em sua maioria, podem ser desenvolvidas e estimuladas ao longo da vida, inclusive as próprias experiências na organização podem contribuir para isso. À medida que o líder aprimora seu conhecimento, suas habilidades e direciona suas atitudes, vai se transformando em um profissional diferenciado, cada vez mais desejado pelas organizações modernas.

Outras abordagens e modelos de desenvolvimento da liderança partem da premissa que ela pode ser desenvolvida, porém existem restrições. Nesse sentido, Avolio (1999 apud ISHIKAWA, 2005) acredita que a liderança, até certo ponto, é pré-determinada pela natureza da personalidade, da inteligência e da estrutura emocional do indivíduo. Ressalta ainda que as evidências empíricas apontam para o desenvolvimento da liderança advinda de influências familiares e educacionais na infância e na adolescência.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que reconhece estas influências, esse mesmo autor também constata que existe uma importante parcela que cabe ao indivíduo desenvolvê-la ou não, sendo que desenvolvimento e aperfeiçoamento da liderança dependem tanto do indivíduo como da situação. McCall *et al.* (1988 apud ISHIKAWA, 2005) também afirma que, mesmo que o indivíduo traga consigo uma bagagem (genética, familiar, emocional), as lições da experiência que ele adquire ao longo da vida são fundamentais para o seu desenvolvimento.

Percebe-se então que não há uma teoria absoluta sobre a formação do líder e que ainda é um assunto em discussão pelos pesquisadores. Porém, neste estudo apoiou-se a visão na qual afirma que o líder pode ser desenvolvido a partir de técnicas de treinamento e capacitação e que a liderança não é um atributo inato ao ser humano, bastando apenas motivação para seu aperfeiçoamento. Portanto, bons líderes são formados através de experiências vividas ao longo da carreira profissional e de capacitações que proporcionem uma bagagem de conhecimento.

5 ESTILOS DE LIDERANÇA COMO BASE PARA UMA GESTÃO EFICAZ

Como este processo de liderança acontece através das pessoas, estilos de cada líder e liderado e interações diversas entre os sujeitos envolvidos e o contexto, podem determinar o posicionamento do líder para o alcance dos objetivos. Sendo assim, Ribeiro *et al.* (2006) define estilo de liderança como a forma que os líderes conseguem influenciar as pessoas para que desempenhem suas atividades em prol de um objetivo comum, podendo-se proceder desde o controle total à permissividade completa.

Portanto, muitas teorias sobre estilos de liderança foram criadas e estudadas, buscando entender o processo de influência e condução entre líder e liderado. Pode-se citar a democrática, a autocrática, a permissiva e a situacional, cada uma com suas características bem definidas.

Para Maximiano (2000) o líder democrático solicita a participação da equipe, age como orientador, preocupa-se com os seguidores e compartilha a tomada de decisão, o que tende a contribuir para a lealdade, envolvimento, desenvolvimento e satisfação do time. Ele dispensa atenção na delegação de responsabilidades tanto no desenvolvimento assertivo dos colaboradores como nas próprias atividades, para que ele não se torne muito dependente de sua própria equipe.

Sendo assim, o líder estabelece parceria com os liderados para discussão e planejamento das demandas, gerando um ambiente de confiança e motivação (DUARTE *et al.*, 2011). Marques (2017) corrobora com estas ideias e afirma ainda que, o líder de estilo democrático tem como característica marcante a comunicação com os liderados, proporcionando feedbacks assertivos para solução de questões internas, acatando ideias e críticas. Além disso, divide com a equipe a responsabilidade de divisão de tarefas.

Na abordagem autoritária, ou autocrática, o líder assume a responsabilidade pelas decisões e pelo controle da equipe, fixa as diretrizes e determina as tarefas a serem executadas, o que contribui para a ordem, a consistência e resolução de conflitos. Como pontos negativos desse estilo de liderança, percebe-se que a equipe se torna mais propensa a ser pouco criativa, menos desenvolvida e incapaz de tomar decisões sozinha, gerando desmotivação e acomodação. (MAXIMIANO, 2000)

Marques (2017) afirma que esse estilo de liderança ainda é muito presente no mundo dos negócios, tendo como característica marcante a tomada de decisão individual, causando assim um cenário de trabalho altamente estressante, ao qual os colaboradores até entregam os resultados, mas são vistos como concorrentes e não como um time. É mais conhecido como chefe do que como líder.

Em contrapartida, no estilo liberal o líder possui menos participação e deixa que o próprio grupo se organize em função das tarefas, não avaliando ou regulando o curso de acontecimentos da tomada de decisão. Gera-se uma maior autonomia da equipe, porém pouco respeito pelo líder e baixa produtividade (MAXIMIANO, 2000).

Para Marques (2017), nesse estilo, o líder demonstra nível alto de confiança na equipe, favorecendo a liberdade na execução das funções, evitando as interferências diretas, mas se torna presente quando solicitado para resolução de problemas. Como ponto de atenção, vale ressaltar, que o líder liberal deve-se manter atento a condução das atividades, para que a equipe não cometa erros graves, prejudicando assim os resultados.

Já a liderança situacional, para Lins (2011), é quando um líder assume um papel no grupo que é determinado pelas próprias necessidades do grupo, pelas características próprias de cada um dos elementos desse grupo e pela forma como essas características são percebidas por todos. Blanchard *et al.* (2017 apud DUARTE, 2011) também afirma, que neste estilo de liderança, o líder deve orientar de forma diferente cada colaborador e adequar-se ao momento para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Esses estilos também podem ser considerados um enfoque diferenciado para analisar o processo de liderança. Eles abordam padrões demonstrados pelos líderes para influenciar os outros (WILLIAMS & COLS 2007 apud LINS, 2011).

Independente da abordagem, o objetivo final do líder é sempre preservar e progredir com a organização. Essa é a tarefa principal do líder, é saber articular as pessoas, atividades e situações a fim de gerar benefícios para a organização como um todo (LAZZARIN E CONSORTI, s.d. p.08).

Diante desses conceitos, percebe-se que o estilo mais adequado atualmente é a liderança situacional, pois acontece um balanceamento de cada perfil tendo em vista as características individuais de cada membro da equipe e os momentos para aplicação de cada um, ou seja, às vezes é necessário que um líder utilize de um perfil democrático com algum colaborador e, na mesma situação, deva assumir um perfil autocrático com outro, visando um melhor aproveitamento das fortalezas de cada um.

Nesse caso, o desenvolvimento das competências adequadas para a formação de um líder situacional é de suma importância para o direcionamento da equipe. Ao entender as características de cada um, esse líder será capaz de dirigir de forma assertiva seus colaboradores e potencializar seus resultados, ou seja, essa forma de liderança pode ser considerada uma competência do líder atual.

6 LIDERANÇA: O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Por vantagem competitiva compreende-se, segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), a ocorrência de níveis de desempenho acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas empresas. Kotler e Keller (2006) complementam dizendo que a vantagem competitiva de uma empresa diante dos seus concorrentes, se dá quando seu produto ou serviço é oferecido aos consumidores com valores mais baixos, qualidades e características superiores as dos outros fabricantes do mesmo segmento.

Ainda assim, surge um novo importante tipo de vantagem competitiva, nas quais as organizações modernas devem se atentar:

O capital intelectual tem sido visto como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável, ao ser de difícil imitação, específico, raro e valioso para as organizações. (NAHAPIET E GHOSHAL, 1998 apud TEIXEIRA *et al.*, 2003 p.74)

Barney (1991 apud KINGI *et al.*, 2002) também afirma que as competências, soma dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva.

Para que isso torne-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. É importante ressaltar que essas competências são móveis, ou seja, podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa, sendo necessário realizar atividades para reter esses talentos. Além disso, para desenvolver as competências a longo prazo, a companhia precisa de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional (FLEURY & FLEURY, 2003). Diante desta realidade, algumas competências tornam-se diferenciais na atuação do líder, junto da equipe, na busca de resultados, mantendo assim, o capital intelectual atual em movimento.

Marques (2014) afirma que são sete as competências mais valorizadas em um líder atualmente e estão relacionadas com: **inspiração** – ele é fonte de inspiração para os liderados; **confiança e flexibilidade** – os líderes com melhores

resultados são os que encorajam seus colaboradores a serem participativos e criativos; **empreendedorismo e inovação** – o líder atual deve estimular um ambiente colaborativo e propício à inovação; **promoção de relacionamentos construtivos** – deve-se estimular um âmbito onde os integrantes possam complementar suas habilidades e saibam trabalhar com as diferenças; **estratégia e assertividade** – saber identificar e utilizar os talentos de sua equipe é a maior estratégia de um líder; **desenvolvimento de novos líderes** – o líder deve capacitar sua equipe a estar em crescimento contínuo; e **resiliência** - um líder altamente valorizado é aquele que lida da melhor forma com adversidades, pressões, estresse e é capaz de atravessar situações tomando decisões assertivas.

Cruz (2009) complementa dizendo que um líder deve ainda: ter **autoconhecimento** – realizando uma autoanálise contínua de seus comportamentos e atitudes; **assumir a responsabilidade** – aconteça o que acontecer o líder deve assumir a responsabilidade pelos resultados; **reconhecer a equipe** – fornecer *feedbacks* positivos constantes à equipe.

Andriolo (2017) afirma ainda que não basta ter as competências citadas acima se não houver **respeito** – valorizando as diferenças de cada um, **humildade** – sabendo se colocar no lugar do outro; e **inteligência emocional**. Essa última pode ser considerada, atualmente, um grande desafio para os líderes, pois ele é um ser humano que sofre cada vez mais pressão, tem sentimentos e emoções. Ele deve trabalhar cinco áreas da inteligência emocional: capacidade de detectar um sentimento, de lidar com o sentimento, automotivação, reconhecimento da emoção dos outros e habilidades nos relacionamentos interpessoais, possibilitando então o alcance de seus objetivos de forma mais equilibrada e prudente.

Dessa forma, percebe-se que o líder atual precisa desenvolver uma série de habilidades para influenciar corretamente sua equipe, através de um estilo de liderança mais eficaz, em prol do atingimento dos objetivos organizacionais. Assim, ele será capaz de melhorar a competitividade da organização e de produzir resultados superiores, garantindo assim sua permanência no mercado.

Portanto, transformar a liderança para o alcance dessas competências passou a ser uns dos desafios estratégicos enfrentados pelas empresas que esperam ter sucesso nos próximos anos. E, como a transformação das pessoas se

processa através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao *know-how* da empresa de maneira permanente (GONÇALVES, 1997).

No atual cenário globalizado, marcado pela constante e intensa competitividade entre as organizações, verifica-se que uma importante questão comum entre as empresas refere-se à real necessidade de prover ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores (BASTOS *et al.*, 2004).

Esta atualização dentro das organizações pode ser considerada, de acordo com Coelho Junior & Borges-Andrade (2008), como treinamento, pois costuma ser mais diretamente associado a atividades voltadas para a melhoria do desempenho do empregado no cargo que ele ocupa ou para melhorar a efetividade do indivíduo, da equipe ou da organização. Ou também como desenvolvimento, mais abrangente e envolve experiências e oportunidades de aprendizagem que favorecem o crescimento pessoal do empregado proporcionando a ele um nível elevado de habilidades, conhecimentos e competências.

O processo de ensino e aprendizagem para Coelho Junior & Borges-Andrade (2008) está relacionado com a vivência individual. Remete ao uso de conhecimentos e experiências anteriores que foram incorporadas pelo indivíduo, auxiliando-o em suas novas aquisições. Este aprenderia, segundo esta perspectiva, de acordo com aquilo que já vivenciou, e tal aprendizagem seria capaz de nortear sua ação futura.

Aprendizagem contínua, segundo Ferigotti (2007 apud COELHO JUNIOR & BORGES-ANDRADE, 2008), diz respeito à aquisição e uso constante de novos conhecimentos e habilidades. Marquardt (1996 apud COELHO JUNIOR & BORGES-ANDRADE, 2008) complementa definindo organização de aprendizagem como aquela organização que está continuamente transformando a si mesma com o objetivo de facilitar a incorporação e disseminação de novas informações, conhecimentos e tecnologias em seu dia a dia.

Essas formas de aprendizado são importantes e devem ser executadas para que as empresas não se tornem ultrapassadas em relação às outras no mercado e

se tornem capazes de inovar constantemente. Tais ações podem ser priorizadas de acordo com a necessidade da organização e diante da situação-problema.

Neste contexto, entende-se que o desenvolvimento da liderança inclui o desenvolvimento do líder, mas não se limita ao papel do líder formal, pois inclui aspectos relacionais, sociais e interpessoais nos mais variados tipos de papéis. (ISHIKAWA, 2005). Essa é chave para o desenvolvimento atual: compreender e colocar em prática que é necessário cada vez mais aprimorar habilidades relacionais juntamente com conhecimento técnicos e do negócio.

Ishikawa (2005) apresenta as alterações sofridas no âmbito do desenvolvimento organizacional e que “obrigam” as organizações a se adequarem, a fim de se manter no mercado:

Nos últimos 20 anos houve uma ampla proliferação de métodos de desenvolvimento de liderança. O treinamento em sala de aula, no sentido expositivo, deixou de ser o principal método, apesar de ser necessário. Atualmente, existe uma tendência ao uso de uma ampla variedade de experiências de desenvolvimento, cuja ênfase justifica-se pelo seu maior potencial de impacto quando podem ser associadas ao trabalho do indivíduo ou quando integradas com um conjunto de experiências (ISHIKAWA, 2005 p.25).

Smither & London (2006 apud LINS, 2011) explicam que, dentre os métodos possíveis de desenvolvimento de líderes, além dos programas tradicionais, podem ser mencionados os que mais estão relacionados com a liderança atualmente: o *coaching* executivo (mediante orientação de um consultor) e o *mentoring* (com líderes de nível mais alto).

A essência do *coaching* executivo é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. O *coaching* de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que aperfeiçoa a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais a curto e longo prazo (MILARÉ, 2008).

A finalidade do *coach* (profissional qualificado para ajudar uma pessoa a expandir suas competências) é dar *feedback* ao executivo sobre seu comportamento e identificar o impacto de suas ações nos outros. Com isso, eles melhoram sua autoconsciência, a comunicação com os pares e subordinados, o que por sua vez poderá aumentar a moral, produtividade e lucros (MILARÉ, 2008).

O processo de *coaching*, quando bem aplicado, impacta positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente a eficácia da organização (KANPA E WHITE 2002 apud MELO, 2013). Permite adquirir e dominar um poderoso conjunto de conceitos, técnicas e ferramentas que dará ao líder mais foco, direcionamento, motivação e autoconfiança para lidar com as diversas situações, além de melhorar sua habilidade de relacionar-se e de interagir, de modo que obtenha mais apoio e comprometimento, potencializando o desenvolvimento e resultado de sua equipe. (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2014).

Dessa forma, acreditando-se que as habilidades de liderança podem ser desenvolvidas, percebe-se que o *coaching* é um dos melhores caminhos para isso, pois possui ferramentas e técnicas cientificamente comprovadas para desenvolver novos líderes e também para elevar a *performance* e a eficácia dos mais experientes. Portanto, o desenvolvimento e a aplicação do *coaching* como competência é o que caracteriza o *leader coach*, uma figura tão necessária no cenário atual. (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2014).

Milaré (2008) cita ainda que o *mentoring* também é de suma importância nesse processo. Ele ocorre quando um líder sênior, mais experiente na organização, decide ser o orientador de um novo líder, apontado como alto potencial. A responsabilidade do mentor é preparar este colaborador para promoções ou aumento de responsabilidade, ajudando-o a realizar melhorias comportamentais ou de desempenho. Ou seja, *mentoring*, para Lotz e Gramms (2014 apud SANTOS, 2015), é uma abordagem de orientação profissional e pessoal, em que um profissional com larga experiência auxilia um profissional menos experiente através de orientação e aconselhamento, a fim de transferir seus conhecimentos e *expertise* para o desenvolvimento de competências profissionais.

É notório que ao longo dos anos, várias ferramentas foram criadas e aperfeiçoadas para que haja desenvolvimento eficaz da liderança, de modo que a aplicabilidade seja realizada de forma prática.

Portanto, estes fatores são capazes de determinar o sucesso ou fracasso de uma ação de aprendizagem. Espera-se, por exemplo, que haja motivação por parte do aprendiz e que sejam utilizados processos que facilitem a aquisição, retenção e

posterior aplicação do conteúdo aprendido, dependendo de um ambiente favorável. Espera-se, então, que o contexto seja de apoio e suporte à ação de aprendizagem (COELHO JUNIOR & BORGES-ANDRADE, 2008).

Ainda assim, nota-se que o papel da liderança, hoje, é muito mais sutil e demanda por “projetistas” (que criam estratégias), professores e “regentes” (líderes servidores). Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são os responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são os responsáveis pelo aprendizado (SENGE, 1998).

Sendo assim, um líder bem desenvolvido e capacitado busca a maneira certa da condução e engajamento da equipe e a interação para o atingimento de resultados sempre superiores, elevando o nível de serviço ou produto. É capaz de mantê-los motivados, cada vez mais donos do negócio e realmente comprometidos, pois a melhor maneira de se manter atualmente no mercado, é garantindo seu capital intelectual.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, em um cenário globalizado marcado pela competitividade acirrada entre as organizações e com clientes internos e externos cada vez mais exigentes, as empresas precisam se reinventar e inovar constantemente para se manter no mercado. Com isso, apostar na capacitação constante dos colaboradores para alcance de resultados superiores e diferenciados, lucratividade e consequente vantagem competitiva se torna fundamental e indispensável.

O líder atual não deve apenas possuir conhecimentos técnicos do negócio, mas desenvolver diversas competências, entre elas a liderança situacional a fim de conseguir mais apoio e potencializar o desenvolvimento e resultado de sua equipe.

Nesse cenário, a liderança exerce um papel fundamental na organização moderna, sendo imprescindível para a gestão de recursos humanos da empresa. Sua definição não é uma tarefa fácil, porém diversos autores concordam que o processo de liderança ocorre quando uma pessoa consegue influenciar outra para atingimento de um objetivo comum.

Dessa forma, a empresa precisa investir na capacitação constante desse líder, através de técnicas, e uma das mais utilizadas recentemente é o *coaching*, que engloba um conjunto de conceitos e ferramentas modernas para resultar em direcionamento, foco, autoconhecimento e motivação ao líder, proporcionando o alcance de seus objetivos de forma mais equilibrada e prudente, se tornando capaz de melhorar a competitividade da organização e de produzir resultados superiores.

Portanto, transformar a liderança para o alcance dessas competências passou a ser uns dos maiores desafios estratégicos enfrentados pelas empresas que esperam ter sucesso nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLO, Felipe. **Oito principais competências de um líder**. 2017. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/8-principais-competencias-de-um-lider/103777/>>. Acesso em: 8 nov 2017.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, Salvador, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16796/aprendizagem-organizacional-versus-organizacoes-que-aprendem--caracteristicas-e-desafios-que-cercam-essas-duas-abordagens-de-pesquisa>>. Acesso em: 18 set 2017.

BRASIL. **SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING**, 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/as-pessoas-nascem-lideres-ou-a-lideranca-pode-ser-desenvolvida/90560/>. Acesso em: 9 nov 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Revista Paidéia**, Brasília, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000200002>. Acesso em: 04 set 2017.

COSTA, Eliete Warken Bahia. **A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na universidade federal de Santa Catarina**. 2015. 157 f. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado) – Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/158822>> Acesso em: 18 set 2017.

CRUZ, Carlos. **As sete competências básicas que um líder deve ter**. 2009.

Disponível em: <<https://www.superempreendedores.com/empreendedorismo/lideranca/as-7-competencias-basicas-que-um-lider-deve-ter/>>. Acesso em: 8 nov 2017.

CYRINO, Álvaro. B. VASCONCELOS, Flávio. C. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20-37, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 31 out 2017.

DUARTE, Giselle Aparecida, Cássia Papa, Adriana, A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, 2011.

Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614004>>. Acesso em: 25 out 2017.

FLEURY, Afonso C. C. FLEURY, Maria T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**. v.10, n.2, p.129-144, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2>>. Acesso em: 08 nov 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a03v37n3.pdf>>. Acesso em: 31 out 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

ISHIKAWA, Gerson. **A relação entre os estágios de desenvolvimento de Loevinger e o desenvolvimento da liderança**. 2005. 193 f. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102836>> Acesso em: 02 set 2018.

KINGI, Adelaide W. FOWLERII, Sally W. ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a05.pdf>>. Acesso em: 31 out 2017.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAZZARIN, Juliane de Oliveira. CONSORTI, Laura Cristina. **Liderança, a influência de seu desenvolvimento e implicações na gestão de pessoas**. s.d. 12 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Gestão de Pessoas e Competências, Unifil. Alagoas, s.d. Disponível em: <

https://www.google.com.br/search?q=Lideran%C3%A7a,+a+influ%C3%Aancia+de+seu+desenvolvimento+e+implica%C3%A7%C3%B5es+na+gest%C3%A3o+de+pessoas&gws_rd=cr&dcr=0&ei=dHnNWdTqHsKnwgTuyLyQBA>. Acesso em: 07 set 2017.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita. **Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender**. 2011. 232 f. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília. Brasília, 2011. Disponível em: <
<http://repositorio.unb.br/handle/10482/9782?mode=full>>. Acesso em: 09 set 2017.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, José Roberto. As competências de liderança mais importantes para uma organização. **Portal IBC**, 2014. Disponível em: <
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/competencias-lideranca-importantes-organizacao/>>. Acesso em: 8 nov 2017.

MARQUES, José Roberto. Quais os tipos de liderança – Conheça alguns modelos. **Portal IBC**, 2017. Disponível em: <
<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca>>. Acesso em: 24 out 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Antônia Rosélia Cavalcante. O Coaching corporativo como ferramenta para maximizar a eficiência dos colaboradores e a produtividade da organização. **Revista Especialize On-line IPOG**. Goiânia, v. 1, n. 6, 2013. Disponível em: <
https://www.google.com.br/search?q=O+Coaching+corporativo+como+ferramenta+para+maximizar+a+efici%C3%Aancia+dos+colaboradores+e+a+produtividade+da+organiza%C3%A7%C3%A3o&gws_rd=cr&dcr=0&ei=KXzNWbbmG8GmwgS77rDwDQ>. Acesso em: 09 set 2017.

MILARÉ, Sueli Aparecida. **Intervenção Breve nas organizações: Mudanças em Coaching de executivos**. 2008. 104 f. Trabalho de conclusão de curso (Tese de Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, PUC. Campinas, 2008. Disponível em: <
http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/TDE-2008-04-02T121748Z-1434/Publico/Sueli%20Aparecida%20Milare.pdf>. Acesso em 26 set. 2017.

RIBEIRO, Mirtes. SANTOS, Sheila Lopes dos. MEIRA, Taziane Graciet Balieira Martins. Refletindo sobre liderança em enfermagem. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**. Teófilo Otoni, v. 1, n. 10, p. 109-115, 2006. Disponível em: <

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Refletindo+sobre+lideran%C3%A7a+em+enfermagem&btnG=>. Acesso em: 18 set 2017.

SANTOS, Bruna Angela. **Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento do conhecimento**: estudo de casos em empresas públicas paulistas. 2015. 139 f. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação de Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1473/2/BrunaSantos.pdf>. Acesso em: 07 nov 2017.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 2 ed. São Paulo: BestSeller, 1998.

TEIXEIRA, Maria L. M. POPADIUK, Silvio. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 2, p. 73-92, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n2/v7n2a05.pdf>>. Acesso em: 01 nov 2017.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. 2 ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.