



AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER DO FUTURO¹

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci ²

Rodrigo Jone Bosco da Silva³

Ana Cristina de Aguiar Gazola⁴

Resumo

O estudo da atuação do líder é um ponto-chave para compreensão e a transformação das dinâmicas organizacionais, pois o papel desempenhado por gestores e líderes é primordial para o funcionamento das equipes de trabalho. Liderar é um processo contínuo, que envolve sensibilidade, reflexão e consciência e que está intimamente ligado a atividade relacional das pessoas que interagem na vida organizacional. O grande diferencial e desafio para os próprios líderes e para a empresa está em desenvolver competências comportamentais e sociais. O presente estudo buscou identificar quais são as competências do líder do futuro mais significativas para desempenhar o papel gerencial nas organizações. Para tanto, o trabalho de pesquisa teve como proposta explicar o problema a partir de Grupos Focais auto-referentes como método e análise de investigação, utilizando no fim questões para alunos de pós-graduação em administração. Foi utilizado na pesquisa 2 grupos compostos de 14 pessoas sendo, o primeiro alunos de Gestão em Recursos Humanos e o segundo alunos Pós – Graduação de Engenharia de Segurança. Como resultados mais relevantes destacaram-se como conceito de liderança do futuro por parte dos sujeitos competências como: Competências técnicas, intrapessoais, sociais e interpessoais. Entre as competências mais valorizadas estão: liderança inspiradora, intrapessoal e interpessoal. Para o desenvolvimento de competências destacaram as situações: aprimorar o conhecimento, treinamento e praticando conhecimento. Conclui-se que, ainda que considerem as competências comportamentais e sociais mais importantes, as situações de desenvolvimento das mesmas estão relacionadas também as competências técnicas.

Palavras-chave: Competências sociais; Liderança; Competências gerenciais.

THE COMPETENCIES OF THE LEADER OF THE FUTURE

Abstract

The study of the role of the leader is a key point for understanding and transformation of organizational dynamics, as the role played by managers and leaders is vital to the functioning of work teams, leadership is a continuous process which involves sensitivity, reflection and awareness and which is closely linked to relational activity of people who interact in organizational life. But the big difference and challenges for the leaders themselves and the company is to develop behavioral and social skills. This study sought to identify what skills are the most significant leader of the future to play a management role in organizations. For this, the research work was proposed to explain the problem from Focus Group self-related and technical research, using interviews as a tool and formulation of questionnaires and focus groups with undergraduates and graduate in business administration. We used two research groups made up of seven people being the first students in Human Resource Management and the second students Post - Graduate Safety Engineering. As most relevant results stood out as the future concept of leadership by individuals as skills: Technical skills, intrapersonal, interpersonal and social. Among the skills most valued by the subjects are: inspiring leadership, intrapersonal and interpersonal. For the development of skills highlighted the situation: improving the knowledge, training and practicing knowledge. We conclude that, although consider behavioral and social skills more important, the development of these situations are also related technical skills.

Keywords: Social competencies; Leadership; Managerial competencies.

¹ Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2011, São Paulo, SP, Brasil.

² Profª.Drª do Curso de Psicologia da Universidade de Taubaté.

³ Graduado em Psicologia pela Universidade de Taubaté

⁴ Mestranda do programa de Gestão e Desenvolvimento Regional - UNITAU



1 INTRODUÇÃO

A mudança organizacional não é um fenômeno novo. De acordo com Wood, Curado e Campos,⁽¹⁾ as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional agora são diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde predominava um padrão confortável de continuidade. Agora os autores acrescentam que as demandas dos consumidores, dos novos competidores, a redução da vida útil dos produtos, o novo perfil de mão de obra, além de muitos outros fatores, tornaram-se questões a serem revistas pelas organizações.

De acordo com Tushman e Michell⁽²⁾ o líder do futuro entrará em contato com essas mudanças que já ocorrem no meio organizacional, o modelo de organização que conhecemos hoje é visto como “desenho organizacional” surgiu depois da Segunda Guerra Mundial. O conceito de “organização como máquina”, fundamentado nas pesquisas das décadas de 1920 e 1930 e na experiência dos anos 1940, deu lugar a um ponto de vista mais sutil sobre os aspectos sociais e técnicos .

Ainda para Tushman e Michell⁽²⁾ o líder irá encarar o novo Ambiente Empresarial. O mundo dos negócios mudou qualitativamente desde o final da década de 1980, com conseqüências profundas: a abertura de mercados, a concorrência global, a desregulamentação generalizada de vários setores e uma grande disponibilidade de capital. Ao mesmo tempo, entramos por inteiro na era da informação. Avanços na área de tecnologia da informação alteraram de forma irreversível a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço.

Para Tushman e Michell⁽²⁾ a mudança tornou-se parte inerente da empresa e nesse contexto, o tempo é fundamental. A velocidade cada vez maior das mudanças desfigura o tempo e o espaço da empresa, modificando o próprio formato da empresa. Não é mais apenas uma questão de fazer as mesmas coisas só que de forma mais rápida. As mudanças em grande escala impostas pelo tempo forçarão as empresas a competir e inovar simultaneamente em vários terrenos e em espaços de tempo sobrepostos. Encontrar formas criativas de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais na metade do tempo exigido pelos processos atuais, é tarefa essencial para a organização. Essas mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças.

Para as organizações, os líderes são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, pois todas as decisões, ações, estratégias passam pelo líder e cabe a ele conduzir sua equipe para que se obtenha o melhor resultado possível nas estratégias que a organização segue.

Para Maximiano,⁽³⁾ os líderes podem ser figuras comuns que surgem em organizações, em diversas situações e no âmbito social.

Tadeucci⁽⁴⁾ afirma que a competência é um fator fundamental para realizar a liderança não só no âmbito organizacional, mas ela aparece também em equipes e grupos como times de futebol , musicistas, professores , e de maneira mais impactante em administradores de empresas.

Ainda para a autora liderança sempre foi alvo de estudo de muitos pesquisadores. Tendo em vista observação do comportamento humano, tenta-se dar uma resposta a quais os fatores interpessoais que levam alguns a ter sucesso no exercício da



liderança e também aos fatores que determinam a aceitação ou não do líder por parte do grupo de liderados.

Segundo Tadeucci⁽⁴⁾ quem exerce a função de liderar precisa ser capaz de trabalhar em equipe e conseguir compartilhar a mesma missão e objetivos, para conseguir crescer em seus resultados, despertando na equipe confiança e apoio mútuo. Deste modo, o trabalho em equipe passa a proporcionar força, poder e segurança aos seus membros.

O líder também é aquele que motiva, desperta e incentiva sua equipe a se esforçar para manter um ritmo, é aquele que partilhando o esforço a responsabilidade consegue mesmo em sua ausência manter a velocidade que sua equipe precisa ter, dando oportunidade de substituí-lo com eficiência

Segundo Maximiano,⁽³⁾ existem muitas definições de liderança, por ser um comportamento social de extrema importância. O autor destaca duas definições; a primeira define liderança como um processo de influenciar o comportamento e a forma de pensar de outras pessoas, tem a característica de ser atemporal e não exigir a proximidade física.

Outra definição proposta por Tadeucci⁽⁴⁾ é a de que a liderança é a realização de metas por meio da organização de esforços de seus colaboradores. Para estes autores, a pessoa que alcança o sucesso pelo tipo de comando exercido, será líder com muita frequência, por longo período de tempo e numa variedade de situações.

O conceito de competência vem assumindo diferentes significados ao longo do seu uso e de acordo com o objetivo a ser usado, segundo Fleury e Fleury⁽⁵⁾ entre os profissionais das organizações, uma das definições mais usadas é a de ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a capacidade de uma pessoa para desempenhar um trabalho, esta competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e também pode ser desenvolvida mediante atividade de treinamento.

Segundo Maximiano⁽³⁾ para administrar pessoas é preciso aprender a lidar com competências que correspondem a comportamentos que o ocupante do cargo deve apresentar. São ações observáveis que exprimem as habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências e até emoções, que o cargo exige para um desempenho superior e resumem-se em fatores importantes para a execução de tarefas. As competências organizacionais se referem à possibilidade de indivíduos ou equipes conduzirem seus projetos de forma a alcançarem os objetivos propostos, dando maior competitividade às empresas. A gestão de desempenho baseia-se nas competências organizacionais que influenciam diretamente as competências individuais necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho.

De acordo com Maximiano⁽³⁾ a competência deve alcançar a capacidade de lidar com diferentes ambientes físicos, que variam do amigável ao hostil, e a capacidade de entender como essas circunstâncias afetam o projeto, dentre eles a capacidade de entendimento das diferenças individuais e seu impacto sobre o desempenho da equipe; clareza na comunicação de idéias, instruções e solicitações para a equipe; capacidade de inspirar confiança na equipe; relacionamento habilidoso com o cliente e com todas as partes interessadas; habilidade de compartilhar com a equipe o processo de tomada de decisões sobre a administração do projeto.



2 MATERIAL E METODOS

Para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa foi utilizado como técnica de coleta de dados, os grupos focais auto-referentes que servem a uma variedade de propósitos, não só para explorar novas áreas pouco conhecidas pelo pesquisador, mas aprofundar e definir questões de outras bem conhecidas, responder a indagações de pesquisa, investigar perguntas de natureza cultural e avaliar opiniões, atitudes, experiências anteriores e perspectivas futuras.

Para Gondim⁽⁶⁾ grupos focais são uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Pode ser caracterizado também como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos.

De acordo com Gondim⁽⁶⁾ a noção de grupos focais está apoiada no desenvolvimento das entrevistas grupais. A diferença recai no papel do entrevistador e no tipo de abordagem. O entrevistador grupal exerce um papel mais diretivo no grupo, pois sua relação é, a rigor, didática, ou seja, com cada membro. Ao contrário, o moderador de um grupo focal assume uma posição de facilitador do processo de discussão, e sua ênfase está nos processos psicossociais que emergem, ou seja, no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema. O entrevistador do grupo pretende ouvir a opinião de cada um e comparar suas respostas; sendo assim, o seu nível de análise é o indivíduo no grupo. A unidade de análise do grupo focal, no entanto, é o próprio grupo. Se uma opinião é esboçada, mesmo não sendo compartilhada por todos, para efeito de análise e interpretação dos resultados, ela é referida como do grupo.

O grupo focal nesta pesquisa esteve formado por um moderador, e entre 7 a 12 participantes, que foram convidados para uma discussão sobre o tema liderança do futuro. Foi necessário que os informantes partilhassem o máximo de características comuns, tais como: mesmo nível de escolaridade, condição social, profissão, função laboral, dentre outras.

Para Gondim⁽⁶⁾ o objetivo do grupo focal é revelar as percepções dos participantes sobre os tópicos da discussão. Para isso o moderador incentivará a participação de todos, evitando que um participante tenha o predomínio sobre os demais, e conduzirá a discussão de modo que esta se mantenha dentro dos tópicos de interesse inicial. Os tópicos da discussão deveram constar num roteiro prévio.

Em cada grupo houve um moderador, um relator, sendo realizado o trabalho com 2 grupos composto por 7 participantes cada um;

- A sessão teve a duração entre uma a duas horas,;
- A conversação concentrou-se em no tópico principal (As Competência os Líderes do Futuro);
- O moderador tem uma agenda onde foi delineado os principais tópicos abordados;
- As perguntas do moderador, realizadas, não foram fechadas, permitindo a contribuição de novas idéias sobre o assunto;
- O moderador teve o cuidado de captar informações, e não dar informações.

As sessões foram conduzidas num local reservado com privacidade. Cada participante teve 10 minutos para falar, e a discussão foi gravada . O anonimato foi assegurado. A disposição dos participantes foi em círculo o roteiro de discussão ofereceu a base para que o moderador pudesse explorar, investigar e fazer as

perguntas. Manteve-se o foco das discussões nos tópicos desejados. O roteiro teve poucos itens, permitindo a flexibilidade do tema, e o aparecimento de outras questões ainda não reveladas. As primeiras questões foram discutidas em um caráter mais geral, permitindo a participação inicial de todos. Em seguida as questões mais específicas puderam ser introduzidas. O objetivo foi não perder a fluidez e o envolvimento na discussão.

A Interpretação dos Resultados foi realizada após cada sessão, o pesquisador com as anotações do trabalho, fez uma narrativa da discussão. Após o término de todas as reuniões estas narrativas foram ouvidas e transcritas, observando as tendências e os padrões potenciais, opiniões solidamente e freqüentemente expressas. De cada transcrição foi destacado as partes que correspondem às perguntas do roteiro e essas foram marcadas e comentadas para que fossem usadas no relatório final. Houve a Interpretação de cada pergunta separadamente, após rever todas as respostas, escreveu-se um sumário que descreveu a discussão.

Quadro 1. Perfil do Grupo 1 Alunos Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos

CARGO/ FUNÇÃO	TEMPO DE CASA	ESCOLARIDADE	SEXO :	IDADE :
Gerente de RH	12 anos	Sup. Completo	F	33 anos
Coordenador de RH	8 anos	Sup. Completo	F	27 anos
Supervisor de Pessoal	8 anos	Sup. Completo	F	27anos
Supervisor de RH	3 anos	Sup. Completo	F	30 anos
Agente comercial	4 anos	Sup. Completo	M	26 anos
Selecionadora	2 anos	Sup. Completo	F	24 anos
Analista de Logística	3 anos	Sup. Completo	M	29 anos

Quadro 2 .Perfil do Grupo 2 Alunos Pós-Graduação em Engenharia de Segurança

CARGO/ FUNÇÃO	TEMPO DE CASA	ESCOLARIDADE	SEXO :	IDADE :
Coordenador	5 anos	Sup. Completo	M	36anos
Supervisor	25 anos	Sup. Completo	M	43anos
Engenheiro de processos. Analista .	8 anos	Sup. Completo	M	27anos
Analista Sênior	4 anos	Sup. Completo	M	30 anos
Líder Célula	7 anos	Sup. Completo	M	38anos
Engenheiro de Processos.	25 anos 6 anos	Sup. Completo Sup. Completo	M M	30anos 29 anos

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo desta etapa é a apresentação dos resultados obtidos nos Grupos Focais Auto-Referentes com os alunos de Pós-Graduação.



Quadro 3 Geral Comparativo.

Categorias	Grupo 1	Grupo 2
<p>Conceito de Competência</p>	<p>Competência é quando uma meta é estipulada, e o individuo a cumprir esta meta, faz estudos, esforços, toma diversas ações e consegue alcançá-las.</p> <p>Competência é ter a capacidade de realizar as atividades a pessoa responsável, sem que o resultado final seja negativo, ineficaz ou ineficiente.</p> <p>Competência é o grau de capacidade de resolver certa questão como problemas, falhas e melhorias.</p>	<p>Competência é o conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes, que são adquiridas ao longo da vida do individuo que o capacitam para executar determinadas atividades com resultados de forma satisfatória.</p> <p>Competências são as habilidades técnicas, conhecimento e atitudes que o individuo possui e que o capacita a exercer as atividades profissionais em sua organização. São diferenciais competitivos que possibilitam o crescimento e amadurecimento profissional.</p> <p>Competência pode ser definida m três fatores: conhecimento, que é o saber teórico, habilidade que é o saber pratico e a atitude, que significa querer fazer.</p>
<p>Conceito de Liderança</p>	<p>Liderança é um dom que cada pessoa traz em seu caráter, comportamento e postura o qual propicia que este obtenha seguidores em seus ideais.</p> <p>Liderança é adquirida quando um individuo é capaz de conduzir um time seja ele qual for, a um objetivo, sem utilizar poder ou ameaças, somente com a solicitação e demonstração.</p> <p>Liderança é a capacidade de que uma pessoa de fazer com que outras pessoas as sigam em prol de um objetivo comum.</p> <p>Liderança é educar, é saber trazer sucesso permanente ao seu grupo de trabalho atribuindo as responsabilidades, treinando e capacitando todos os elementos da equipe.</p>	<p>Liderança é a capacidade de direcionar uma equipe em busca de um objetivo em comum, motivar, solucionar possíveis problemas.</p> <p>Liderança é a habilidade em convencer determinado grupo a atingir um objetivo sem utilizar-se do poder de cargo. Além disso é ter empatia, influencia e assertividade.</p> <p>Liderança é a forma de guiar pessoas para um objetivo determinado de forma que estas pessoas se sintam conduzidas com competências.</p> <p>Liderança é a capacidade de exercer influencia positiva sobre o individuo, de modo que ele deseje realizar o que se espera, de maneira espontânea.</p>
<p>Relação entre Liderança e Competência.</p>	<p>Para traçar um rumo a seguir, um líder necessita reconhecer as ferramentas mais úteis para atingir os resultados, estas ferramentas são as competências. Estão ligadas diretamente, visto que dentro das competências de um gestor, no caso do líder o poder de influenciar outros é um dos pontos fortes da liderança .</p> <p>Ser competente não quer dizer ser o líder, competência é atingir objetivos e metas, liderança é desenvolver as pessoas para atingir metas e objetivos</p>	<p>Andam juntas, pois a competência no ato de liderar. Uma vez que um líder tenha conhecimento pode liderar equipes, pois a pessoa que se subordina a ser liderada espera aprender com o líder.</p> <p>Competência está ligada a liderança no sentido de que não existem líderes nato. O individuo consegue adquirir habilidade que o tornam um bom líder através de treinamento e outros meios.</p>

	na organização.	<p>Acredito que a relação existente consiste no líder possuir os três elementos conhecimento, habilidade e atitude, pois a falta de um deles o tornaria apenas um chefe, não um líder.</p> <p>Para liderar é necessário ter a competência técnica exigida, ou seja, o líder precisa conhecer sobre a empresa e sobre as funções necessárias para o funcionamento da mesma. Também precisa ser habilidoso socialmente e saber forma como deve tratar e lidar com seus funcionários.</p>
Conceito de Liderança do Futuro.	<p>O líder do futuro tem que estar orientado com o mercado, tendências e saber exatamente quais são suas reais competências. Um líder do futuro precisa estudar ler e buscar muitos aprendizados para que possa obter uma ótima competência e explorá-la ao máximo durante sua liderança.</p> <p>O líder do futuro terá uma visão global de toda a empresa, não mais tendo as informações somente da sua área, mais terá que ter competência para exercer uma atividade macro.</p> <p>Cada vez mais o mercado exige líderes com visão ampla do todo, e não apenas de sua atividade o que exige do líder do futuro a competência técnica, interpessoal, financeira e econômica do mercado em que está inserido.</p> <p>A grande competência dos líderes do futuro e saber como gerir ou como fazer a gestão das pessoas que cada dia se acelera mais e se exige competência dentro do mercado, a busca dos resultados cada vez é mais difícil de superar. A competência não se ganha, se conquista.</p>	<p>Uma das competências do líder do futuro além de ser humanamente correto, vai ser buscar processos que desenvolvam pessoas e aprimorem seus conhecimentos.</p> <p>A competência é importante para o líder do futuro, pois vemos uma tendência de habilidades humanas a serem mais priorizadas que as técnicas. Neste aspecto, os líderes do futuro terão que desenvolver habilidades e comportamentos que os tornem capazes de saber lidar com o ser humano.</p> <p>A liderança do futuro precisa ser uma liderança, não pela imposição e sim pela vontade que o líder tem de inspirar no seu subordinados em seguir seu ideal.</p> <p>O líder do futuro precisa ser socialmente competente, precisa conhecer o que lidera, estar atualizado as mudanças que ocorrem no cenário mundial em prol de uma administração eficaz e eficiente.</p>

Os resultados obtidos com o Grupo 1 e Grupo 2 das sessões realizada através do Grupo Focal mostram as percepções que ambos possuem sobre o tema.

Segundo os dados da pesquisa os grupos revelam que competência é uma meta, a ser cumprida por um indivíduo, e que este indivíduo para cumprir esta meta, precisa agregar conhecimentos, precisa realizar esforços para cumprir as atividades a pessoa responsável, ou seja, tomar diversas ações que o permita, exercer a capacidade de resolver problemas, falhas e realizar mudanças de forma eficaz e eficiente. Ainda compreendem que competência é um conjunto de comportamentos que envolvem, aprimoramento, habilidades técnicas, ampliação de conhecimento e atitudes que são adquiridas ao longo da vida que também capacitam o indivíduo a exercer determinadas atividades de forma satisfatória., os dados encontrados reforçam estudos como de Fleury e Fleury⁽⁵⁾ que relata que entre os profissionais das organizações, uma das definições mais usadas é a de ser um conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a capacidade de uma pessoa para desempenhar um trabalho, esta competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e também pode ser desenvolvida mediante atividade de treinamento.

Dados da pesquisa apontam que o líder precisará exercer uma liderança, não pela imposição, precisa inspirar nos seus subordinados a vontade de seguir seus ideais, ou seja o líder do futuro precisa ser inspirador.

Outro dado da pesquisa revela que o líder terá que estar orientado com o mercado e suas tendências. Cada vez mais o mercado exigirá líderes com visão ampla do todo, e não apenas de sua atividade. O que exigirá do líder a competência técnica, interpessoal, financeira e econômica do mercado em que está inserido.

Quadro 4 - Análise dos Conceitos de Competências mais Importantes.

Categorias	Análise dos Conceitos de Competências mais Importantes
Grupo 1	Alcançar metas; Agregar Conhecimento; realizar esforços, ter iniciativa; facilitar mudanças; habilidade de planejamento e organização; capacidade de resolução de problemas, lidar com adversidades; capacidade de adaptação.
Grupo 2	Conjunto de comportamentos: bom relacionamento humano; comunicação; capacidade analítica; iniciativa; criatividade; trabalho em equipe; ter habilidade técnicas; competência ética e moral; ensinar e transmitir conhecimento técnico adquirida ao longo da vida.

O líder precisará encarar o desafio de liderar, não só de forma eficaz diversos tipos de negócios, mais também com enfoque estratégico sendo capaz de inspirar sua equipe a um objetivo comum. Deixando de ter uma visão única e tradicional da empresa, para uma visão das estruturas internas e externas da empresa que ultrapassem fronteiras.

O líder do futuro precisa compreender a arquitetura organizacional, ou seja, saber coordenar e administrar o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado, mais eficaz será o desempenho geral da equipe. A maneira como a empresa é organizada influencia suas perspectivas futuras que pode incentivar ou restringir os indivíduos a estabelecer estratégias criativas.

Para os participantes o líder precisa estar orientado para o mercado, conhecer suas tendências e saber quais são suas reais competências. O conhecimento, estudar, ler, e buscar muitos aprendizados é um fator primordial, para que o líder possa obter uma ótima competência, a fim de explorá-la ao máximo durante sua liderança. Ainda relacionaram liderança, a um dom que cada líder traz em seu caráter, comportamento e postura, que é adquirido quando este é capaz de fazer com que outros indivíduos o siga em prol de um objetivo, sem utilizar poder ou ameaças, mais através de seu exemplo e postura profissional, capacidade de comunicação, orientando, treinando, capacitando a equipe para processos e resultados.

Quadro 5- Análise dos conceitos de liderança mais importantes.

Categorias	Análise dos Conceitos de Liderança mais Importantes
Grupo 1	Dom inato; Comportamento; postura de liderança; Capacidade de comunicação; capacidade de inspirar os outros a um objetivo comum; orientação e capacitação da equipe para processos e resultados; Não utilizar poder de cargo indevidamente.
Grupo 2	Capacidade de direcionamento; capacidade de inspirar os outros a um objetivo comum; capacidade solucionar problemas; não utilizar poder de cargo indevidamente; ter conjunto de comportamentos.



Para atender as demandas organizacionais a pesquisa revela que a liderança precisará ser educadora, sabendo trazer sucesso permanente ao seu grupo atribuindo responsabilidades, treinando e capacitando todos os elementos das equipes, a fim de atender aos desafios estratégicos e organizacionais diferenciados com eficácia.

O líder do futuro tem a função de contratar e proporcionar a sua equipe capacitação para o exercício de suas funções, aprimorando seus conhecimentos. Em um dos pontos da pesquisa uns dos grupos afirma que para liderar é necessário, além da competência técnica que o líder conheça sua empresa e as funções necessárias pra o funcionamento da mesma, e que também precisa ser habilidoso socialmente e saber a forma mais adequada para tratar e lidar com seus funcionários. Este dado reforça a fala de Tushman e Michell⁽²⁾ que afirmam que líder do futuro irá encarar o desafio de projetar arquiteturas organizacionais que sejam flexíveis e adaptativas, que capacitem a empresa para um desempenho eficaz diante da incerteza, que ocorreram devido aos ritmos de inovações e a abreviação dos ciclos estratégicos. As competências que envolvem habilidades técnicas, conhecimento e atitudes e o que capacitará este líder a exercer atividades profissionais em sua organização, o que demonstrará seu diferencial competitivo, amadurecimento e crescimento profissional.

Portanto o líder precisa reconhecer bem as ferramentas mais úteis para atingir os resultados, estas ferramentas são as competências e cabe a ele saber diferenciar que competência não quer dizer ser líder. Sendo que a competência é atingir objetivos e metas e, portanto, liderar significa desenvolver as pessoas para atingir metas e objetivos na organização.

O líder precisará ter clareza dessas questões porque deve proporcionar espaço para sua equipe pensar, e desenvolver seus conhecimentos dentro da organização, pois somente a circulação de informações fará com que haja a retenção de talentos.

Vale ressaltar que o elemento humano deve ser valorizado pelas lideranças nas organizações. A organização não está se tornando mais humana em detrimento de outros valores organizacionais, o que se pode verificar é que quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnológica, mercado, expansão e abrangência etc. -, mais seu sucesso fica dependendo de um padrão de comportamento coerente com esses negócios.

Este dado reforça o que diz Tushman e Michell⁽²⁾ revelam que as tarefas sofisticadas que exigem o envolvimento da alta direção, compromissada com o bem da empresa. Terão que fazer uso da capacitação, dos conhecimentos e do insight das pessoas que tradicionalmente não eram vistas como membros do alto círculo, ou seja, o foco de liderança não depende das ações individuais, mais sim das ações coletivas. O líder do futuro deverá capacitar sua equipe para processos e resultados.

Conforme os dados apresentados na pesquisa a análise em relação a Liderança e Competência”mostra que os dois conceitos que andam juntos, e uma vez que a conhecimento a competência a o ato de liderar, pois o individuo que se subordina a ser liderado espera aprender com o líder. Em um dos momentos um dos participantes coloca que Competência está ligada a liderança no sentido de que não existem líderes nato. O individuo consegue adquirir habilidade que o tornam um bom líder através de treinamento e outro meios, ou seja o individuo não nasce líder aprende a ser, sendo assim a relação existente consiste no líder possuir conhecimento, habilidade e atitude, pois a falta de um deles o tornaria apenas um



chefe, não um líder . O líder também precisa conhecer sobre a empresa e sobre as funções necessárias para o funcionamento da mesma. Também precisa ser habilidoso socialmente e saber forma como deve tratar e lidar com seus funcionários.

Quadro 6- Análise da relação entre liderança e competência mais importantes

Categorias	Análise da relação entre Liderança e competência mais Importantes
Grupo 1	Capacidade de Reconhecer suas competências como ferramenta; .Liderar com competência para atingir resultados; Poder de influenciar; Competência como processo de atingir objetivos e metas; liderança como processo de desenvolver as pessoas para atingir metas e objetivos na organização”.
Grupo 2	Conceitos de Liderança e Competência indissociáveis; Conhecimento, treinamentos como base para aquisição habilidades para exercer a liderança com competência; Exercício de uma liderança capaz de ensinar o individuo; ter Habilidades sociais; bom relacionamento humano.

O líder do futuro é aquele que tem a capacidade de direcionar uma equipe em busca de um objetivo comum, motivando, solucionado possíveis problemas, sem utilizar do poder de cargo, mais sim com empatia, influencia e assertividade. De forma que a equipe se sinta conduzida com competência e possa agregar valores a sua liderança. Este dado reforça a fala de Tadeucci⁽⁴⁾ de que os líderes eficazes são aqueles que asseguram que os liderados compreendem as metas da organização e que deixam evidente os caminhos para atingi-las, bem como os auxiliam a atingirem seus próprios objetivos, minimizando as dificuldades e os bloqueios que podem dificultar o alcance das metas.

De acordo com os dados apresentados pelos alunos de Pós- Graduação na pesquisa o estilo de liderança que mais se destaca é o democrático ou participativo, o que indica que a liderança do futuro valoriza a participação do liderados nos processos decisórios e a liderança conjunta, a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por varias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho, ou seja, o líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Vale ressaltar que isso não significa incoerência de atitudes, mais demonstra a capacidade que o líder tem de adaptar-se às necessidades do ambiente.

O líder futuro precisa exercer uma liderança que busque desenvolver processos que desenvolvam pessoas e aprimorem seus conhecimentos, pois a uma tendência das habilidades humanas serem mais priorizadas que as técnicas. Os lideres do futuro terão que desenvolver habilidades e comportamentos que os tornem capazes de saber lidar com o ser humano. O líder do futuro precisa ser socialmente competente, precisa conhecer o que lidera, estar atualizado as mudanças que ocorrem no cenário mundial em prol de uma administração eficaz e eficiente.

A liderança requer visão global interna e externa da empresa. O líder futuro é aquele que terá que ter competência para exercer uma atividade macro, não apenas de sua atividade. Espera-se que o líder tenha competência técnica, interpessoal, financeira, que saiba trabalhar o processo de gestão de pessoas e começa a econômica do mercado em que está inserido.

Quadro 7- Análise dos conceitos de liderança do futuro mais importantes.

Categorias	Análise dos Conceitos de Liderança do Futuro mais Importantes
Grupo 1	Estar orientado para o mercado e sua economia ; Ter visão estratégica e sócio-ambiental; Reconhecimento de suas reais competências; Busca de conhecimento; Exercício de uma atividade macro na empresa; desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais.
Grupo 2	Liderança que desenvolva e aprimore o conhecimento do indivíduo; Tendência das habilidades humanas serem mais priorizadas que as técnicas; desenvolver habilidades e comportamentos que os tornem capazes de saber lidar com o ser humano; Ser socialmente competente; Líder inspirador ;líder atualizado as mudanças

4 CONCLUSÃO

O momento atual que as organizações de modo geral estão vivenciando exige das mesmas um posicionamento claro quanto ao desenvolvimento de seus líderes e quanto ao uso de medidas de intervenção que efetivamente contribua para este propósito. o líder do futuro precisará alcançar mudanças comportamentais .Com base nos resultados obtidos e analisados é possível considerar:

Que os alunos de Pós-Graduação quando questionados sobre o Tema: As Competência do Líder do Futuro mostram que a competência está relacionada a capacidade do líder de mobilizar suas competências e aplicar seus conhecimentos e capacidades, e principalmente ter sensibilidade para perceber as realidades internas e externas que ocorrem no meio organizacional, o que exige desse líder uma visão para agir em detrimento das mudanças que ocorrem o tempo todo no cenário empresarial.

Entende-se também que mais complexas do que técnicas ou ferramentas, o que não quer dizer que a competência técnica perca seu grau de importância no papel de sua liderança, é que, além dos conhecimentos e habilidades, será necessário desenvolver atitudes.

Conforme a análise dos dados o líder do futuro terá que desenvolver a Competência Intrapessoal, ou seja, conhecer a si mesmo, aplicando ao máximo esta habilidade para superar seus limites e concentrar-se nos seus pontos fortes, terá que ter competência para gerenciar suas emoções e saber controlar-se diante de situações de conflito, sabendo compartilhar suas intenções, crenças e valores com sua equipe; organizando-se, elegendo prioridades e cuidando de detalhes críticos; propondo-se a metas ambiciosas e persistindo para conquistá-las.

Ainda segundo dados da pesquisa o líder do futuro desenvolverá Competências Interpessoais, ou seja, competência para reconhecer emoções, preocupações e necessidades de seus subordinados, colegas, superiores e clientes. Terá uma perspectiva estratégica, ou seja, não só administra de forma eficaz diversos tipos de negócios, mais também com enfoque estratégico de longo prazo para alcançar satisfação das necessidades da equipe e clientes internos e externos. Outro aspecto será a Competência para gerenciar relacionamentos: desenvolver pessoas e equipes; influenciar sentimentos e conduzir negociações; criar clima favorável de comunicações abertas e de intercâmbio de informações; administrar conflitos de interesses; criar e impulsionar a equipe para uma visão de futuro; impulsionar mudanças; estabelecer compromissos.

De acordo com dados fornecidos pela pesquisa o líder do futuro precisara compreender a arquitetura organizacional, ou seja, saber coordenar e administrar o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. Ser um líder inspirador



capaz de oferecer causas, em vez de apenas tarefas ou metas, deixando claro o significado que transcende a tarefa, o trabalho.

Terá que ir muito além de metas e objetivos a serem cumpridos. Formará outros líderes, em vez de apenas seguidores. O líder diferenciado não será mais aquele que tem atrás de si um grupo de pessoas que segue fielmente o rumo traçado, e sim pessoas capazes de agregar valores a sua liderança através do agir coletivo.

Percebe-se através da pesquisa também que o líder irá exercer a Liderança em 360 graus, em vez de apenas 90 graus. Atuando onde pode fazer a diferença. Não influenciando somente sua equipe, mas também clientes, fornecedores, comunidades e parceiros. Surpreendera pelos resultados, em vez de fazer apenas o combinado, deixando de ter o objetivo de somente cumprir metas, mais conseguindo obter resultados incomuns de pessoas comuns.

O referencial teórico e os resultados da pesquisa revelaram-se de grande valia. Conhecer os aspectos de competência da liderança do futuro é fundamental para estabelecer um plano de desenvolvimento de competências, com o objetivo de tê-los como referencial competitivo no mercado.

De acordo com dados informados pela pesquisa, foi percebido que entre os alunos de Pós-Graduação que estudam a área de Gestão de Recursos Humanos e que na sua maioria não exercem o cargo de liderança, os conceitos trazidos nas respostas são mais conceituais advindo de leituras técnicas.

O outro grupo de alunos de Pós-Graduação que na sua maioria estão a frente de cargos de liderança trazem nas suas respostas conteúdos que vão além de conceitos técnicos, apresentam respostas advindas de suas experiências vividas no cargo em suas empresas atuais e em outras empresas.

REFERÊNCIAS

- 1 WOOD; Thomaz; Curado, Isabela Baleeiro; Campos, Humberto Marcelo. Vencendo a crise:mudança organizacional na Rhodia Farma. **RAE - Revista de Administração de Empresas**.São Paulo, v.34, n.5. p.62-79, set. /out, 1994.
- 2 TUSHMAN; MICHELL.**A Organização do Futuro**, Amazonas, s/d.(disponível na internet:http://www.unama.br/pesquisa/SIEGEP/artigosetextos/art002_2001.htm.18/01/2000
- 3 MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 4 TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S. A. 2009.
- 5 FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências** : um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- 6 GONDIM, S. **Grupos Focais como Técnica de Investigação Qualitativa: desafios metodológicos**, Disponível em : <http://sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/24/03.doc>, Acessado em : 18/11/2009.