



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Prado de Souza Neto, Silvestre; Doria Calvosa, Maecello Vinicius
As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa
Quantitativa
Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 1, enero-abril, 2006, pp. 68-94
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720432005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa.

Silvestre Prado de Souza Neto (UFRuralRJ-RJ) spsneto@ufrj.br

Maecello Vinicius Doria Calvosa (UFRuralRJ-RJ) mvcavlosa@yahoo.com.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 1, Janeiro / Abril – 2006

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/234>

©Copyright, 2006, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2006 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

O objetivo principal deste artigo é comparar dois estudos realizados em países diferentes, com amostras distintas sobre um mesmo tema: as práticas e os atributos do líder empresarial necessários para a condução, com eficácia, dos seguidores no mundo atual, mostrando a necessidade da existência de líderes, suas principais características, habilidades e competências. O presente trabalho é uma pesquisa quantitativa com os estudantes de administração da UFRuralRJ, em Seropédica. A amostra foi incidental atingiu aproximadamente 18% do universo de estudantes, totalizando 100 questionários. Os resultados não podem ser generalizados, por não se tratar de amostra aleatória, mas sendo grande o suficiente, permitem conclusão significativa. Os atributos da personalidade do líder, habilidades necessárias para o exercício da função, mais citados no estudo realizado pela Cambria Consulting às afiliadas ao Corporate Leadership Council (CLC), assim como, na pesquisa aplicada aos estudantes de administração de uma universidade pública do Rio de Janeiro não mostram diferença significativa para ambos os estudos. Nos dois estudos o item mais citado pelos respondentes foi “ética e integridade”, presente na personalidade do líder. A busca por esta qualidade “integridade”, que pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e inteireza moral, como fundamental para despertar proatividade em seus seguidores vem esclarecer as aspirações dos seguidores por um metamodelo, criado em suas mentes, de um mentor que não traia a sua confiança, não vacile em opiniões antagônicas e não permita injustiças por desvio de caráter, ou seja, que cumpra o que fora estabelecido previamente. Liderança é uma escolha, não um cargo.

Palavras - Chave: Liderança, Gerenciamento, Integridade, Eficácia, Valorização do Outro.

Abstract

The main objective of this article is to compare two studies carried through in different countries, with distinct samples on one exactly subject: practical and the necessary attributes of the enterprise leader for the conduction, with effectiveness, of the followers in the current world, showing the necessity of the existence of leaders, its main characteristics, abilities and business competences. The present work is complemented by a quantitative research with the students of Business of the UFRuralRJ, in Seropédica. The sample was incidental approximately reached 18% of the universe of students, totalizing 100 questionnaires. The results cannot be generalized,

for not being about random sample, but being great the sufficient, they allow significant conclusion. The attributes of the personality of the leader, necessary abilities for the exercise of the function, more cited in the study carried through for the Cambria Consulting to the affiliated ones to Corporate Leadership Council (CLC), as well as, in the research applied to the students of business of a public university of Rio de Janeiro they do not show to significant difference for both the studies. In the two studies the item more cited by the respondents was "ethical and integrity", gift in the personality of the leader. The search for this quality "integrity", that it can be understood as: straightness, unbiased and moral constitution, as basic to awake proactivity in its followers metamodel comes to clarify the aspirations of the followers for one, created in its minds, of a not betrayed mentor who its confidence, hesitate in antagonistic opinions and does not allow injustices for character shunting line, or either, that it fulfills what it are established previously. Leadership is a choice, not a position.

Key-words: Leadership, Management, Integrity, Effectiveness, Valuation of the Other.

1- Introdução

O entendimento da função de liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade. E por razões óbvias: o destino de uma família, uma empresa, uma comunidade, um país, está diretamente associado à capacidade de sua liderança. Uma era que tem a informação como seu recurso primeiro é bastante diferente daquela cujos principais recursos foram o capital, a força física ou a terra. Nesta nova era a discussão sobre se a liderança é ou não resultado de traços de personalidade, estilos de condução de indivíduos e grupos, ou marca de nascença torna-se irrelevante e até deixa de fazer sentido. O que se quer são pessoas abraçando uma causa que mobilizem outras a fim de que o conteúdo desta causa se torne realidade.

Um bom administrador deve ser, por definição, um líder. Basicamente, o líder deveria além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho.

Os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais. É interessante lembrar, neste caso, um estudo realizado na Cambria Consulting (2002), no EUA, que teve por objetivo identificar modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas, comparando-o a um estudo realizado aqui mesmo no Brasil, em 2005, para tentar mostrar as semelhanças e diferenças, se houverem, destes conceitos, aplicados em amostras distintas, com culturas e experiência organizacional diferentes.

1.1- Objetivos do Estudo

Buscar através de uma pesquisa direcionada aos estudantes de administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, os fatores condicionantes do desempenho dos líderes que atingem um alto grau de aprovação na visão dos subordinados e que desempenham suas atividades de forma eficaz, comparando com um estudo realizado pela Cambria Consulting às afiliadas ao Corporate Leadership Council (CLC), que tinha por objetivo identificar as tendências comuns de competências de liderança e examinar a relação entre competências e estratégias organizacionais.

1.2 - Justificativa

Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados no aprimoramento, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ele poderá ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas, especialmente neste ambiente impreciso e complexo dos dias atuais. Uma outra contribuição reside na apresentação de dois estudos distintos sobre atributos e as práticas de liderança que definem, na personalidade do líder, um diferencial que conduz os liderados ao comprometimento em relação às metas propostas e aos líderes à eficácia, a saber, a integridade.

2- Liderança X Gerenciamento

2.1- Definições de Gerenciamento

A palavra gerenciar tem uma história interessante. Ela deriva da palavra italiana ‘maneggio’ que significa treinar um cavalo. Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir.

Segundo COVEY (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

A liderança forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, os hábitos de compra, os impulsos dos consumidores, organizando os recursos na direção certa. A maioria

das organizações é super gerenciada e sub-liderada. Parafraseando Peter Druker, COVEY (2003) diz: gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas.

2.2- Carência de Líderes Empresarias e o Excesso de Gerentes

KOTLER (2002) identificou que o principal motivo de, atualmente, existir carência de líderes empresarias e o excesso de gerentes é o fato de que, a maior ênfase nas escolas e no trabalho foi dada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança, e por uma excelente razão. Afinal para cada um dos empreendedores do final do século XIX, ou do século XX, considerados líderes e que ajudaram a formar empresas, precisava-se de dezenas ou centenas de gerentes capazes de ajudar a operar as companhias que os líderes empreendedores haviam construído. Portanto surgiu a urgência de ensinar essa “coisa” denominada administração a milhares de pessoas. O problema é que, na medida em que a economia mundial tende a ser mais globalizada, produzindo oportunidades e riscos econômicos crescentes, bem como muita instabilidade, o ritmo da mudança torna-se acelerado. E, num ambiente em constante mudança, é necessário mais do que pessoas que só sabem fazer funcionar os sistemas existentes.

2.3- Mudanças Ocorrem para a função de Chefia e não de Liderança

Conforme KOTLER (2002), o conceito da verdadeira liderança não muda e não mudará na próxima década e nem na outra. A mudança está acontecendo nas funções de gerência média ou mais elevada. Para ocupá-las, até a bem pouco tempo atrás, eram chamadas pessoas que tivessem somente aptidões gerenciais. Hoje é cada vez mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração, e também tenham capacidade de liderar. O processo de transformação tem dependido, nos casos bem-sucedidos, de 80% de liderança e 20% de gerenciamento. Na próxima década, essa tendência será mais acentuada porque está diretamente relacionada com a globalização da economia e com as transformações observadas nos mercados econômicos. De certa forma a dimensão “gerência” está relacionada com a complexidade interna de uma organização, que, por sua vez, está ligada, entre outras coisas, ao tamanho da organização. A dimensão “liderança” e a necessidade de liderança dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida que aumentam as mudanças, e elas continuarão a aumentar em todo o mundo, a necessidade de liderança também aumentará. Por esta razão precisaremos de um número crescente de pessoas ocupando funções de gerência de nível elevado,

de nível médio e até mesmo níveis subalternos que, além de saber administrar com competência, devem exercer liderança, pelo menos em sua esfera de atividade. Apesar de o ambiente organizacional estar mais complexo, mutável e impreciso, tais mudanças ocorrem na função de chefia e não de liderança.

2.4- Definições de Liderança

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”, (Prentice, W.H.C.).

“A liderança, é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas” (D. Goleman). Para KOTLER (2002), liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Como processo, a administração geralmente é associada a coisas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas. A liderança, vista como processo, geralmente é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar idéias novas e implementá-las, assim como, criar estratégias, fazer com que as pessoas estejam dispostas a seguir, motivar e inspirar as pessoas para que a visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. Também é associada à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam com que as coisas aconteçam. COVEY (2003), complementa que liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesmas e segundo BENNIS (1996), a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

2.5- Outras Definições de Liderança

Grande parte da literatura de liderança está centrada nas características dos bons líderes. Contudo, tais características são freqüentemente genéricas em demasia para ser de algum valor

prático para alguém que deseja se converter em líder. Dizer, por exemplo, que os bons líderes são otimistas natos, ou que são sinceros e inspiradores, proporciona uma base prática escassa para o desenvolvimento ou melhoria de capacidades específicas. Segundo SOTO (2002), gerou-se uma confusão notável na pesquisa sobre liderança a respeito da existência de três perspectivas fundamentais que a definem como metaliderança, macroliderança e microliderança.

A metaliderança cria movimento em uma ampla direção geral. Ela vincula os indivíduos com o ambiente por intermédio da visão do líder, liberando energia e criando seguidores entusiastas. Na macroliderança o papel do líder na criação de uma organização de sucesso se cumpre de duas formas: descobrimentos de caminhos e construção da cultura. O descobrimento de caminhos pode se resumir em como encontrar a via para um futuro com êxito. A construção da cultura pode ser contemplada em como atrair outras pessoas para uma organização dotada de propósitos, isto é, aquela capaz de transitar pela senda descoberta ou de explorar plenamente as oportunidades existentes. A microliderança centra sua atenção na escolha do estilo de liderança, para gerar uma atmosfera de trabalho eficaz e conseguir que as coisas sejam feitas mediante o ajuste do estilo de cada um às dimensões da tarefa e ao comportamento da organização. Os âmbitos da liderança micro, macro e meta devem ser definidos, coordenados e alinhados para produzir ações organizacionais, eficazes e bem-formadas.

O líder dirige as pessoas de sua organização para o cumprimento de uma tarefa ou trabalho concretos. Se o estilo de liderança foi escolhido corretamente, as pessoas agirão de bom grado em um ambiente de trabalho eficaz.

2.6 - Habilidades de Liderança

Conforme SOTO (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais.

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

2.7- A Nova Liderança

Segundo Warren Bennis (2002), o papel-chave desempenhado pela liderança em toda atividade humana não é limitado tão-somente às grandes organizações, que apresentam uma estrutura complexa, ao menos a primeira vista. A família é o primeiro componente ou unidade de organização no qual é possível detectar alguns dos principais traços que estão em jogo nas grandes estruturas, tais como hierarquia, sistema e formas de distribuição.

Esse ponto de vista apoia-se inclusive na crença de que muitas das atitudes e posições diante da liderança têm origem precoce, no ambiente familiar. A análise dessas manifestações também evidencia a importância da autoridade e do poder na organização e a capacidade que algumas pessoas têm de mobilizar outros indivíduos e convertê-los em seguidores dispostos.

“Toda a alocação de recursos compreende, portanto, pessoas, dólares e idéias”. Diz Welch, que qualquer modelo de organização exige de seus funcionários que façam parte de um conjunto a fim de alcançar o sucesso (BENNIS, 2002). Ainda visualiza o campo de interação das idéias como uma das frentes nas quais se ganha a batalha do conhecimento e da liderança e acredita que o núcleo da liderança afirma-se na capacidade de liberar o poder cerebral de cada pessoa que faz parte de uma equipe.

3- Análise de um estudo sobre liderança

3.1 - Competências de Liderança: Descrição de um Modelo

Um estudo realizado na Cambria Consulting (2002) no período de 1997 a 1998, identificou 62 modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas, tendo como resultado um novo modelo síntese chamado “Modelo dos Nove Baldes”, com Cinco “baldes” relativos a atributos (QI, inteligência Emocional, Conhecimento, Crescimento e Ego) e quatro ligados a práticas (Dizer, Vender, Iniciar e Relacionar-se).

Assim, praticamente todas as grandes organizações têm idéias próprias sobre quais são as características de um excelente líder. Muitas dessas empresas desenvolveram “modelos de competências” formais, descrições de conhecimentos, capacitações, características físicas e

comportamentos de líderes eficientes para expressar essas idéias. Isso sugere a identificação de regras e fatos inerentes a cada indivíduo envolvido nos processos organizacionais. Os modelos são usados para diversas finalidades incluindo avaliação de altos executivos, identificação de executivos de grande potencial, avaliação de desempenho e desenvolvimento de liderança. A relevância desse estudo está no fato de se basear não na teoria, mas sim, nos critérios que as empresas estão adotando para identificar os líderes atuais e potenciais, examinando o que é importante no mundo de hoje. Para tanto, é necessário conceituar competências e as empresas cujos modelos de competência de liderança foram analisados variam bastante em tamanho e área de atuação. Muitas delas possuem alcance mundial, como Alcoa, AT&T, Du Pont, Ford, General Electric, Johnson & Johnson, Siemens, Unilever, Hewlett-Packard, Allied Signal, e PepsiCo. Quase todos os modelos de competências foram desenvolvidos nos anos 90 e ainda estão em uso. Embora seja possível detectar alguns temas comuns, a terminologia da competência varia de forma substancial, ou seja, modelos diferentes usam palavras diferentes para descrever essencialmente os mesmos conceitos, como: “assumir o controle”, com “capacidade de decisão”, ou “coragem gerencial”. Para juntar todos os modelos de liderança, foi necessário criar uma linguagem comum que traduzisse as competências de diversos modelos em uma estrutura passível de análise, desta forma o primeiro passo foi diferenciar dois tipos de competências:

3.1.1- Práticas

O que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados, como por exemplo, um líder pode “orientar a visão e o direcionamento”, “colocar o foco no cliente”, e “tomar decisão”.

3.1.2- Atributos

Conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança. Um líder pode, por exemplo, demonstrar capacidade de “pensamento estratégico”, “iniciativa” e “grande energia” como atributos pessoais.

Os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos: não é

possível “tomar decisões duras” (prática) sem um alto grau de “autoconfiança” (atributo). Os atributos necessários não garantem obrigatoriamente, os comportamentos (prática) necessários, (nem todas as pessoas com autoconfiança são capazes de tomar decisões duras quando é preciso), mas aumentam muito a probabilidade de os comportamentos necessários virem a se repetir ao longo do tempo. No estudo da Cambria Consulting foi realizado uma análise do conteúdo dos sessenta e dois modelos que revelou trinta atributos e trinta práticas usados para codificar as competências de liderança de todos os modelos e lançá-las em uma base de dados comum. Mais de 99% de todas as competências da amostra de modelos de liderança puderam ser codificadas nessas categorias. O processo de codificação revelou três tipos de modelos de liderança: o modelo concentrado em atributos, o concentrado em práticas e o que mistura os dois modelos.

Entre as empresas, 65% adotam modelos mistos, 27%, modelos que priorizam as práticas em modelos mistos, e apenas 8% adotam modelos concentrados em atributos. Há duas razões que explicam por que a maioria dos modelos é mista. Em primeiro lugar, os próprios executivos de alto escalão se referem a seus pares como pessoas que, além de “ter as qualidades certas, fazem as coisas certas”. Depois, deve-se considerar que até o momento não há uma distinção clara entre práticas e atributos capazes de conferir rigor e clareza de conceitos para o desenvolvimento de modelos de competências.

3.1.3- Principais Descobertas

Nesse estudo, a tarefa inicial foi a de verificar se havia um grupo de competências que pudessem ser chamadas de “universais” aplicáveis a todos os líderes, em todas as situações. A resposta surgiu ao examinar o escopo dos diversos modelos de liderança (número e tipo de competências) e as sutis diferenças de linguagem usadas para rotular e definir as competências em si.

3.1.4- Principais Práticas de Liderança

Dentre as competências definidas como práticas, nove aparecem como as mais comuns e nove são citadas com frequência suficiente para merecer atenção especial. As porcentagens na Tabela 1 refletem o número de modelos de competências de liderança em que a prática foi mencionada. É relevante lembrar que 8% dos modelos da base de dados foram definidos

As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa.
Silvestre Prado de Souza Neto; Maecello Vinicius Doria Calvosa

completamente como atributos e que 65% dos modelos eram uma mistura de atributos e práticas, sendo assim, não é de surpreender que a prática de liderança mais citada “desenvolver pessoas”, tenha sido encontrada em apenas pouco mais da metade dos modelos da base de dados.

TABELA 1 -Práticas mais citadas

Práticas Principais	Perc.	Outras práticas importantes	Perc.
Desenvolver pessoas	64%	Cooperar / participar de equipes	36%
Obter resultados	55%	Criar equipes	36%
Concentrar-se no cliente	52%	Desenvolver soluções criativas	34%
Comunicar-se	52%	Criar um ambiente de alto desempenho	32%
Orientar a visão e a direção	46%	Impulsionar mudanças	32%
Criar laços de relacionamento comercial	43%	Ser um modelo em sua função	29%
Tomar decisões	41%	Gerenciar a diversidade / valorizar o outro	29%
Gerenciar o desempenho	39%	Desenvolver estratégias	25%
Influenciar a organização	38%	Assumir responsabilidade pelas coisas	23%

Fonte: *Cambria Consulting* (2002 p.15)

3.1.5- Principais Atributos de Liderança

Para determinar quais as competências definidas como atributos que apareceram com maior frequência, os modelos de liderança foram codificados na base de dados de duas formas. Em primeiro lugar, as competências já definidas como atributos foram codificadas em 30 categorias de atributos. Em seguida, as competências definidas como práticas foram desmembradas em atributos, a partir das definições e dos indicadores de comportamento fornecidos pelas organizações que apresentaram os dados e depois foram codificadas segundo as 30 categorias de atributos. Os resultados baseiam-se na porcentagem dos modelos de liderança nos quais o atributo apareceu pelo menos uma vez, sem ponderar a importância dos atributos que apareceram mais de uma vez em cada modelo. Dessa forma, dez atributos podem ser

considerados “universais”, sendo encontrados em 60% dos modelos ou mais, e outros dez foram encontrados em 40% a 60% dos modelos, conforme mostra a Tabela 2. Conclui-se que nem todos os atributos de liderança possíveis são necessários para um desempenho eficaz de determinado papel de liderança. Muitos dos atributos citados com grande frequência estão enraizados na personalidade, nas características pessoais ou nas capacidades individuais, não sendo aspectos de fácil desenvolvimento.

TABELA 2- Atributos mais citados

Principais atributos	Perc.	Outros atributos importantes	Perc.
Integridade /sinceridade /ética	77%	Iniciativa /orientação para a ação	58 %
Capacidade de realização	76%	Capacidade de comunicação	52 %
Habilidade de lidar com pessoas	73%	Energia /entusiasmo	50 %
Orientação para o aprendizado	73%	Habilidade política	50 %
Capacidade de direcionar e controlar	66%	Cooperação	48 %
Capacidade de influenciar pessoas	64%	Raciocínio analítico	48 %
Raciocínio estratégico	64%	Responsabilidade /comprometimento	48 %
Compreensão de conceitos	63%	Capacidade de julgamento	44 %
Flexibilidade/adaptabilidade	61%	Capacidade de tomar decisões	44 %
Autoconfiança/coragem	60%	Conhecimento do negócio	40 %

Fonte: *Cambria Consulting* (2002 p.16)

3.2- O Modelo dos Nove Baldes

Este modelo sugere que, como recipientes coletores de informações, destrezas, habilidades e características dos líderes, estes “baldes” poderiam armazenar estas qualidades que

somadas seriam denominadas prática ou atributos. Segundo o modelo dos nove baldes, existem cinco atributos de liderança que são universais, como: capacidade mental, inteligência emocional, conhecimentos técnicos e do negócio, desenvolvimento pessoal e ego saudável, e quatro práticas de liderança: dar direção, influenciar pessoas, fazer com que as coisas aconteçam e estabelecer relacionamento.

- Balde 1 “QI” (capacidade mental): A liderança eficaz exige um alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades inerentes a um papel executivo. A liderança eficaz nos altos níveis executivos demonstra que não há substituto para a inteligência: 97% das competências de liderança refletem este atributo.
- Balde 2 “IE” (inteligência emocional): Líderes eficientes também mostram astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados. São capazes de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer, têm contato com o moral e o ambiente de trabalho e estão cientes da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas em toda a organização. Este tema aparece 84% dos modelos de liderança.
- Balde 3 “Conhecimento” (conhecimentos técnicos e do negócio): O conhecimento é a base do desempenho eficaz. Pode incluir nesta categoria a sabedoria, compreensão dos limites dos conhecimentos dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas e o uso da compreensão adquirida com a experiência. Este tema aparece em 55% dos modelos de liderança (uma baixa avaliação).
- Balde 4 “Crescimento” (desenvolvimento pessoal): Líderes eficientes são curiosos e ávidos de conhecimentos, querem defrontar novas situações e aprender fazendo. Eles possuem a mente flexível e estão sempre dispostos a levar em consideração outros pontos de vista. Além disso, enxergam os erros como oportunidades valiosas de aprender e incentivam outras pessoas a fazer o mesmo. Este tema está presente em 81% dos modelos de liderança.
- Balde 5 “Ego” (ego saudável): Os líderes eficientes são autoconfiantes e decididos. Seu ego, porém, tem de ser saudável a ponto de permitir que admitam quando estão errados e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçados, esse é o fundamento para a ação com

As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa.
Silvestre Prado de Souza Neto; Maecello Vinicius Doria Calvosa

honestidade, integridade e um alto senso ético. O tema aparece em 92% dos modelos de competências de liderança.

Os quatro baldes das práticas de liderança são:

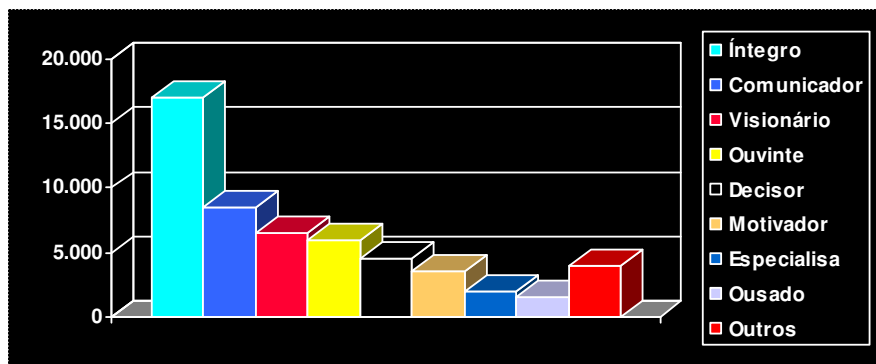
- Balde 6 “Dizer” (dar direção): Assumir a dianteira é condição sine qua non para a liderança. Os líderes eficientes estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, controlam discussões, gerenciam o desempenho e dão responsabilidades a outras pessoas. A autoridade para tal é deles, e eles a usam para realizar tarefas. Este tema aparece em 82% dos modelos de liderança.
- Balde 7 “Vender” (influenciar pessoas): Em contraponto com “dizer”, os líderes eficientes são mestres em influenciar pessoas. São altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de maneira eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e freqüente. Esse tema aparece em 76% dos modelos de liderança.
- Balde 8 “Iniciar” (fazer com que as coisas aconteçam): Os líderes eficientes são altamente previdentes impulsionam, as mudanças, correm riscos, agitam as coisas, buscam melhorias mesmo nas operações mais bem administradas e agem de forma decisiva em vez de deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento. Muitos desses profissionais são também inquietos e impacientes, sempre buscando novas oportunidades para agir. O tema é recorrente em 79% dos modelos de liderança.
- Balde 9 “Relacionar-se” (estabelecer relacionamento): Os líderes eficientes compreendem a importância de manter relacionamento sólidos, de confiança e respeito. Esses relacionamentos acontecem em vários níveis, tanto fora da empresa (clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo) como dentro (pares, superiores e funcionários em todos os níveis) e são alavancadas para alcançar seus objetivos. Este tema aparece em 79% dos modelos de liderança.

Diante das informações apresentadas, se torna relevante destacar as melhores práticas colhidas dos modelos de liderança e como usar os modelos de competências para impulsionar as estratégias de Gestão de Pessoas.

4- Tornando-se um Líder Eficaz

O líder eficaz é um incentivador dos conflitos de idéias e é também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele distingue claramente os fatos das pessoas, e assim pode corrigir aqueles sem magoar ou diminuir a auto-estima dos envolvidos. Peter Druker salienta que “as pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades”. Segundo KOTLER (2002), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas. “O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir idéias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.”, acrescenta. Mas na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz?

Um estudo realizado por COVEY (2002), nos EUA, com 54.000 entrevistados, define o padrão, na visão dos liderados, de qual é a característica fundamental do líder que deseja ser eficaz.



Fonte: COVEY (2002)

Neste estudo aproximadamente um terço dos entrevistados, cerca de 18.000 pessoas, identificaram a qualidade “integridade”, que pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e

inteireza moral, como principal para à eficácia do líder e fundamental para despertar proatividade em seus seguidores. COVEY (2003) esclarece: “quando o líder é íntegro sua liderança é mais bem aceita, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros, interpreta as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência”.

5- O Líder no Século XXI

Conforme sugere COVEY (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades. VERGARA (1999).

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir obstinadamente o que se convencionou chamar de "excelência gerencial", neste contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente não no produto), deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente.

VERGARA (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilha a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento

desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto-aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

6- Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa quantitativa com os estudantes de administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, em Seropédica, A amostra foi incidental atingiu aproximadamente 18% do universo de estudantes, totalizando 100 questionários. Os resultados não podem ser generalizados, por não se tratar de amostra aleatória, mas sendo grande o suficiente, permitem conclusão significativa.

7- Pesquisa

TABELA 3- Práticas do Líder

Valorizar o outro.....	47 %	Orientar a visão e a direção.....	27 %
Tomar decisões.....	46 %	Desenvolver soluções criativas.....	27 %
Comunicar-se bem.....	44 %	Desenvolver pessoas.....	26 %
Influenciar a organização.....	41 %	Ser um modelo em sua função.....	23 %
Obter resultados.....	34 %	Impulsionar mudanças.....	21 %
Desenvolver estratégias.....	29 %	Gerenciar a diversidade.....	21 %
Criar um ambiente de alto desempenho..	29 %	Criar equipes.....	20 %
Assumir responsabilidades.....	29 %	Outros.....	36 %

TABELA 4- Atributos do Líder

Ética / Integridade.....	63 %	Capacidade de comunicação.....	24 %
Habilidade de lidar com pessoas	59 %	Comprometimento.....	23 %

As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa.
Silvestre Prado de Souza Neto; Maecello Vinicius Doria Calvosa

Capacidade de influenciar pessoas..... 48 %	Raciocínio estratégico..... 22 %
Iniciativa (próatividade)..... 40 %	Conhecimento e informação..... 21 %
Flexibilidade..... 29 %	Energia e entusiasmo..... 21 %
Capacidade de direcionar e controlar..... 27 %	Responsabilidade..... 20 %
Capacidade de tomar decisões..... 27 %	Outros..... 51 %
Auto-confiança..... 25 %	

TABELA 5- Características e qualidades do Líder

Conduz as pessoas a um objetivo..... 37 %	Desenvolve pessoas..... 7 %
Influencia pessoas..... 35 %	É carismático..... 7 %
Motiva seus colaboradores..... 17 %	É bom ouvinte..... 7 %
É um bom comunicador..... 15 %	Administra conflitos..... 6 %
Toma decisões..... 13 %	Tem comprometimento..... 5 %
Se relaciona bem com seus seguidores... 12 %	É flexível..... 5 %
É próativo..... 12 %	Possui visão de futuro..... 4 %
Assume responsabilidades..... 10 %	Assume riscos..... 4 %
Trabalha com equipes multifuncionais..... 9 %	Possui alto índice de conh. Técnico..... 4 %
É ético..... 9 %	Outros..... 16 %

8- Análise dos Resultados e Conclusões

Nas comunidades antigas, no ambiente organizacional, com desenho estrutural simples, piramidal e centralizador, mesmo até no século XIX, era natural acreditar e seguir os mais velhos e experientes porque a expectativa de vida era menor. Neste caso havia facilidade para a inclusão de gerenciamento e menor quantidade de líderes. Isto já não acontece nas comunidades do século XXI porque existem mais pessoas de idade avançada e é preciso que os "mais competentes" realizem a tarefa de liderança. Por isso o "diferencial competitivo" se tornou essencial na vida moderna. E qual será o diferencial competitivo numa sociedade de informação onde todos têm acesso quase que ilimitado às fontes existente (principalmente devido à internet) senão os atributos e características de "convencimento" que os líderes têm sobre seus liderados?

Mesmo o desenho organizacional no final do século XX e início do novo milênio tornou-se fator preponderante para a demanda maior por liderança, já que as unidades de negócios tornam-se menores e orgânicas. Os departamentos interdisciplinares e interdependentes exigem menos quantidade de gerentes e maior atividade dos empreendedores, que necessariamente devem ter características de liderança. Gerentes podem trabalhar com eficácia em ambientes previamente estruturados, enquanto a análise precisa do ambiente externo para alavancar vantagem competitiva, característica dos negócios atuais, exige maiores atributos de liderança.

O gerenciamento é função da quantidade de pessoas necessárias para manter em funcionamento os meios de produção e suas ferramentas básicas enquanto liderança é a maneira de lidar com pessoas e lhes mostrar o que falta na sociedade para o bem estar comum levando-as a acreditar que algum sacrifício lhes poderá proporcionar um futuro promissor ou à sua descendência.

Na amostra em questão, observamos que as competências definidas como práticas citadas pelos respondentes do questionário aplicado aos estudantes de administração de uma universidade pública do Rio de Janeiro, diferem significativamente das citadas pelo estudo realizado pela Cambria Consulting às afiliadas ao Corporate Leadership Council (CLC), que tinha por objetivo identificar as tendências comuns de competências de liderança e examinar a relação entre competências e estratégias organizacionais. A prática mais mencionada na pesquisa feita com os estudantes, com 47% de citações, valorizar o outro, encontra-se em 16^o lugar no estudo da Cambria Consulting. O item tomar decisões, citada em 2^o lugar nesta pesquisa, ocupou o 7^o lugar na pesquisa anterior, enquanto o item comunicar-se bem como mencionado em 3^o lugar, nesta pesquisa, fora citado em 4^o na pesquisa original. Foi observado que no estudo realizado pela Cambria Consulting a principal prática citada, desenvolver pessoas, refletia uma aspiração dos seguidores por uma maior atenção dispensada pelos executivos às pessoas por eles lideradas, sendo mais significativa até mesmo do que obter resultados.

Na pesquisa realizada na universidade pública, o item mais citado também reflete um anseio dos seguidores, a saber, ser valorizado pelo líder. A diferença significativa é que ao ser desenvolvido, o seguidor perde, gradativamente, os laços com a liderança tornando apto a atingir resultados sem interferência direta do líder, o que é confirmado pela segunda prática mais citada no estudo, obter resultados. Ao buscar esta valorização ao invés do desenvolvimento mostra que o respondente da segunda pesquisa busca, quase que de modo inconsciente, uma dependência da

liderança para, principalmente, ações estruturais, não se sentindo habilitado para impulsionar o processo sem supervisão direta, mostrando uma grande dependência da chefia. Isto pode ser evidenciado pela sucessão de práticas citadas pelos estudantes após a valorização do outro, que são: tomada de decisão, comunicar bem e influenciar a organização. Outro ponto que chama a atenção são as práticas “concentrar-se no cliente” e “criar laços de relacionamento comercial”, citadas em 3^o e 6^o lugares respectivamente, no estudo da Cambria e em 19^o e 18^o lugares no segundo estudo, ou último e penúltimo lugares respectivamente.

Estes resultados levam a concluir que a principal diferença encontrada nas amostras deve estar relacionado à distância do grupo de estudantes do mercado de trabalho. Enquanto no primeiro grupo a amostra se compunha de profissionais já inseridos no mercado de trabalho, com vivência em rotinas administrativas e com algum grau de autonomia em seu cargo, por isso, ávido a ser desenvolvido e orientado para a obtenção de resultados, a segunda pesquisa abordou o estudante, possuindo um certo grau de insegurança, que busca ser aceito e reconhecido, sendo assim, ávido por um modelo que projete estabilidade, centralize decisões e comunique claramente as tarefas, não possuindo uma maior preocupação com a satisfação do cliente externo, por não saber sua importância para o desenvolvimento de sua carreira. Outro fato significativo é que o grupo “outros” abrigou todas as práticas que atingiram um percentual menor que 20% de citação. Foram estes pela ordem de relevância: gerenciar o desempenho, cooperar ou participar de equipes, criar laços de relacionamento comercial e concentrar-se no cliente.

Os atributos da personalidade do líder, habilidades necessárias para o exercício da função, mais citados no estudo realizado pela Cambria Consulting às afiliadas ao Corporate Leadership Council (CLC), assim como, na pesquisa aplicada aos estudantes de administração de uma universidade pública do Rio de Janeiro não mostram diferença significativa para ambos os estudos. Nos dois estudos o item mais citado pelos respondentes foi “ética e integridade”, presente na personalidade do líder. A busca por esta qualidade “integridade”, que pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e inteireza moral, como fundamental para despertar proatividade em seus seguidores vem esclarecer as aspirações dos seguidores por um metamodelo, criado em suas mentes, de um mentor que não traia a sua confiança, não vacile em opiniões antagônicas e não permita injustiças por desvio de caráter, ou seja, que cumpra o que fora estabelecido previamente. Por isso, acreditam que este realize os projetos iniciados e os trate com imparcialidade e com afeto (2^o e 3^o atributos mais citados do estudo da Cambria Consulting)

e além de aceitar serem influenciados por este (2^o e 3^o atributos mais citados do estudo realizado na universidade pública do Rio de Janeiro).

Outro fato importante é uma ligeira, porém interessante, diferença de classificação do item iniciativa. No primeiro estudo, este atributo fora classificado em 11^o lugar, enquanto no segundo estudo, este fora classificado em 4^o lugar. Um possível conclusão para este fato é que, como supra-citado, para os estudantes, ainda não inseridos no mercado de trabalho, a liderança deve ser compreendida como um fator de alavancagem na sua carreira, logo, esperam muito mais ações de incentivo e proatividade do líder que os profissionais com uma certa maturidade profissional que procuram uma maior capacidade de direção e controle para o alcance de objetivos já claramente identificados. Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos.

Um líder respeita e trabalha por meio dos sistemas, modificando-os se necessário e sabe quando um sistema está se tornando contraprodutivo. Diferentemente, o gerente adota atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas. O líder trabalha com pessoas comuns e obtém resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe que sua visão se tornará à realidade se a mudança naquela direção for feita com a adesão e a contribuição de cada participante da equipe.

É perfeitamente possível aprimorar as características de líderes em potencial que convivem conosco no dia-a-dia através de programas de desenvolvimento e treinamento. Uma liderança real poderá ser a diferença que fará as mudanças de fato acontecerem ou não na empresa. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Para isto, o profissional denominado líder do século XXI está preparado para "liderar a mudança" liberando o poder cerebral de cada pessoa que faz parte de sua equipe.

Fora observado que independente do grau de experiência profissional, de faixa etária ou de cultura, as características desejadas na personalidade um líder são atemporais e universais. Novamente o grupo “outros” abrigou todas os atributos que atingiram um percentual menor que 20% de citação. Foram estes pela ordem de relevância: sinceridade, orientação para a ação, coragem, adaptabilidade, habilidade política, capacidade para o aprendizado, compreensão de conceitos e raciocínio analítico.

A questão aberta, responsável pela composição da quinta tabela, presente apenas no questionário de pesquisa realizado na universidade pública federal do Rio de Janeiro, tinha como objetivo tentar identificar se os estudantes tinham a compreensão do conceito de liderança. Fato relevante para a validação da pesquisa. Liderança pode ser entendida como o fenômeno interpessoal de exercer influência numa situação e dirigida, através de processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos, comuns a outrem, sendo uma ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro. Após a tabulação dos dados foi percebido que as seis qualidades e características mais citadas pelos estudantes compõem as principais definições de liderança mencionadas neste artigo. Logo, parece que este público tem domínio sobre o tema. Desta forma, conclui-se que a amostra estaria em consonância com os objetivos propostos ao compararmos os dois estudos, pois os profissionais das empresas pesquisadas, reconhecidamente, possuem domínio sobre o assunto.

Um raciocínio lógico evidencia a importância dos líderes dentro de uma organização. A forma de atuação deles é, de longe, o principal determinante para o clima empresarial, ou seja, a satisfação dos funcionários em trabalhar. Vale ressaltar que o poder dos atributos está na capacidade de prever o potencial de liderança, enquanto o poder das práticas está na definição daquilo que os líderes eficientes realmente fazem.

9- Referências Bibliográficas

BENNIS, Warren. “A nova Liderança”. In: **Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31 – 46. (Coletânea HSM Management).

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

CAMBRIA CONSULTING. “**Competências de Liderança**”. In: **Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo : Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.

KOTTER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: **Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In **As pessoas na Organização. Diversos autores**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXO I – Questionário

Caro Respondente,

1) Na sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de (marque cinco características):

- | | |
|--|---|
| a) Desenvolver pessoas () | k) Criar equipes () |
| b) Obter resultados () | l) Desenvolver soluções criativas () |
| c) Concentra-se no cliente () | m) Criar um ambiente de alto desempenho () |
| d) Comunicar-se bem () | n) Impulsionar mudanças () |
| e) Orientar a visão e a direção () | o) Ser um modelo em sua função () |
| f) Criar laços de relacionamento comercial () | p) Gerenciar a diversidade () |
| g) Tomar decisões () | q) Valorizar os outros () |
| h) Gerenciar o desempenho () | r) Desenvolver estratégias () |
| i) Influenciar a organização () | s) Assumir responsabilidades () |
| j) Cooperar ou participar de equipes () | |

2) Na sua opinião, os principais atributos de um verdadeiro líder são (marque cinco características):

- | | |
|---|-------------------------------------|
| a) Integridade / Ética () | n) Iniciativa () |
| b) Sinceridade () | o) Orientação para a ação () |
| c) Capacidade de realização () | p) Capacidade de comunicação () |
| d) Habilidade de lidar com pessoas () | q) Energia e entusiasmo () |
| e) Orientação para o aprendizado () | r) Habilidade política () |
| f) Capacidade de direcionar e controlar () | s) Cooperação () |
| g) Capacidade de influenciar pessoas () | t) Raciocínio analítico () |
| h) Raciocínio estratégico () | u) Responsabilidade () |
| i) Compreensão de conceitos () | v) Comprometimento () |
| j) Flexibilidade () | x) Capacidade de julgamento () |
| k) Adaptabilidade () | y) Capacidade de tomar decisões () |
| l) Auto-confiança () | z) Conhecimento e informação () |
| m) Coragem () | |

3) Para você, um líder verdadeiro é:

Recebido em 14/11/2005

Aprovado em 25/01/2006