

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO

Gabriela Brenner Bello¹
Cláudia de Salles Stadtlober²

¹BELLO, Gabriela Brenner. Aluna do MBA em Gestão Empresarial pela Unisinos; Nutricionista, mestre em Medicina Endocrinologia.

²STADTLOBER, Cláudia de Salles. Professora orientadora do artigo; Administradora, mestre em Ciências Sociais e Doutora em Educação.

Resumo

O desenvolvimento de novos líderes é um tema bastante recorrente nas organizações, uma vez que atualmente as empresas precisam lidar constantemente com mudanças e adversidades em busca de performance e resultado. O presente artigo tem como objetivo analisar o desenvolvimento da competência de liderança em uma instituição de qualificação profissional em saúde, bem como descrever as competências gerenciais necessárias para o líder, indicar as competências que precisam ser desenvolvidas segundo a percepção dos gestores e dos líderes e por fim, verificar os fatores que incentivam os profissionais na busca do desenvolvimento da liderança. A abordagem é de natureza qualitativa e como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso. Para coleta de dados foram realizadas observações e análise de documentos e ainda, realizado um grupo focal com os supervisores e entrevistas individuais com os membros do conselho do IPGS - Instituto de Pesquisas, Ensino e Gestão em Saúde. Os resultados do presente estudo indicam que a competência de liderança quando trabalhada em diversos aspectos, pode levar a organização ao atingimento de resultados muito positivos. No entanto, são necessários investimentos tanto de tempo como financeiros por parte das empresas que pretendem seguir este caminho.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Competências.

Abstract

The development of new leaders is a very common theme in organizations because companies have to deal frequently with changes and adversities to achieve significant performance and results. This article aims to analyze the development of the leadership competency in a professional health training institute. It also seeks to describe the managerial competences needed for the leader, indicate the abilities to be developed according to the perception of managers and leaders, and finally, analyze the factors that may encourage professionals in search of leadership development. The approach of this article is qualitative, and the research strategy is the case study. For data collection, observation and analysis of documents were conducted. It was also performed a focus group with supervisors and individual interviews with the counseling team of IPGS - Institute for Research, Education and Management in Healthcare. The results of this study indicate that the competence of leadership, when broadly approached and considering different aspects, can take the organization to the achievement of positive results. However, time and financial investment are required to the companies that intend to follow this path.

Keywords: Leadership, People Management, Competences Development.

1. Introdução

Atualmente as organizações têm procurado se adaptar a uma nova forma de trabalho que requer uma alteração importante nas estratégias de liderança, recursos humanos e gestão de talentos. Este novo formato de trabalho requer ações arrojadas e inovadoras que desafiam o que já existe sobre prática de gestão de pessoas. Dentro desta nova realidade é importante entender como avaliar, gerenciar pessoas, como engajar, desenvolver equipes e ainda, como selecionar lideranças (BERSIN *et al.*, 2015).

A riqueza das organizações está no seu capital humano e não somente no capital financeiro, este entendimento marca um novo momento (WOOD *et al.*, 2011) onde, através da gestão de pessoas, é possível crescer de forma organizada, eficaz e agregando diferenciais competitivos. Esse tipo de raciocínio estratégico, pode ser caracterizado como aprendizagem da organização. (CHIAVENATO, 2004; DUTRA, 2012; RHINOW, 2001).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), o alicerce de uma organização precisa ser baseado em *core competences*, e as pessoas que fazem parte de determinada organização precisam carregar consigo estas competências. Desta forma, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho buscando agregar valor à organização (BITENCOURT, 2001).

No contexto gerencial o conceito de competência foi introduzido em 1982 por Richard Boyatzis e a partir desta, várias abordagens surgiram. Bitencourt (2001, p.30) com base em diversas correntes de estudo define competência como:

“Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, desta forma adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.”

Segundo Neri (2005), algumas competências como aprender a aprender, capacidade de comunicação e colaboração, raciocínio criativo e habilidade de resolução de problemas, bom manuseio da tecnologia, conhecimento global, autogestão da carreira e desenvolvimento de liderança são importantes para os gestores que querem ser diferenciados.

A liderança desempenha um papel importante nos processos do conhecimento (KROGH *et al.*, 2012; SCHOEMAKER *et al.*, 2013), deste modo, a competência que cada vez mais deve ser incentivada pela gestão de recursos humanos é a de “influenciar indivíduos em todos os níveis da empresa”. Para Blanchard (2011) liderança é o que move a organização na direção pretendida.

O termo liderança tem sido amplamente utilizado e até então não existe consenso sobre sua definição. Tannenbaum *et al.* (2013) definem liderança como uma influência interpessoal, exercida em situações específicas, dirigida através do processo de comunicação para o atingimento de um ou mais objetivos. Liderança sempre envolve esforços por parte do líder para influenciar o comportamento de um seguidor ou de mais seguidores em uma situação.

Muitos profissionais de diferentes gerações e com diferentes formações acadêmicas estão interagindo no mesmo ambiente de trabalho e por vezes, precisam liderar equipes igualmente diversificadas.

O crescimento relacionado ao setor de serviços tem demandado por profissionais com mais capacidade de adaptação (GIL, 2009). Diante dos avanços tecnológicos, o que é atual em pouco tempo torna-se obsoleto e por isso, as organizações precisam estar abertas ao novo, à inovação e à criatividade (CARVALHO *et al.*, 2012; VERGARA, 2009; CHIAVENATO, 2004 p.363) o que as torna mais propensas à contratar pessoas jovens.

As gerações atualmente mais presentes no mercado de trabalho, são as gerções X e Y (CAVAZOTTE *et al.*, 2012) adicionado uma nova geração que está entrando no mercado no último ano, a geração Z (BARBIERI, 2014). Nesse cenário, saber interagir com as pessoas de diferentes pensamentos, valores e das diversas gerações é um grande desafio para as empresas (BOLDRINI; LUCENA, 2014).

As lideranças também passam por transformações no seu papel dentro das organizações, uma vez que se deparam com a mudança e a diversidade constantemente. O desafio é voltado não apenas para o atingimento de metas, mas sim para o desenvolvimento de pessoas e de novos líderes (CAVALCANTI *et al.*, 2007) apartir dos conceitos de gestão por competência (DUTRA, 2012).

Nesse contexto, o persente artigo tem como questão norteadora: Como se desenvolve a competência de liderança em uma instituição de qualificação profissional em saúde?

Portanto, este estudo tem como objetivo geral analisar o desenvolvimento da competência de liderança em uma instituição de qualificação profissional em saúde; e os objetivos específicos são: descrever as competências gerenciais necessárias para o líder, indicar as competências que precisam ser desenvolvidas segundo a percepção dos gestores e dos líderes e por fim, verificar os fatores que incentivam os profissionais na busca do desenvolvimento da liderança.

O tema escolhido é de grande relevância, uma vez que um estudo realizado por Canwell *et al.* (2015) com 3.333 participantes de 10 diferentes regiões do mundo, refere que 82% de todos os líderes de recursos humanos e de negócios citam a liderança como um de seus desafios mais importantes. Organizações de todo mundo estão lutando para fortalecer suas condutas de liderança. Segundo este mesmo estudo, o foco em liderança em todos os níveis, juntamente com investimentos nesta área ano após ano, são aspectos chave para a construção da *performance* sustentável.

A organização escolhida pela pesquisadora é o local onde é funcionária há oito anos, e desempenha o cargo de Diretora Executiva há 2 anos. Uma das suas principais atividades é o desenvolvimento de uma equipe de líderes jovens, composta por pessoas de diferentes áreas profissionais e diferentes formações.

O resultado deste estudo será de grande valia para outras organizações que possuem um perfil de lideranças semelhante e que buscam desenvolver novos líderes e gestores através da gestão por competências, levando em consideração o cenário atual onde, segundo Barbieri (2014) a geração que entra no mercado de trabalho vale-se de diferentes tecnologias que influenciarão a cultura da organização e a gestão dos seus empregadores. O mesmo autor coloca ainda que o recrutamento, a integração e o desenvolvimento de novos talentos nunca havia acontecido em tão grande escala nas organizações que atuam não somente no Brasil, mas de forma global.

O estudo está estruturado em 5 seções, contando com a introdução já apresentada, o referencial teórico que trará como temas centrais: gestão de pessoas, competências e liderança, os procedimentos metodológicos, a apresentação do estudo que contempla a apresentação da empresa e as categorias de análise e por fim as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Nesta seção serão descritos os principais assuntos que envolvem os objetivos deste trabalho no que se refere ao desenvolvimento da competência de liderança.

2.1 Gestão de Pessoas

Segundo Gil (2009 p.17), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que vivem nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Chiavenato (2002) descreve que Gestão de pessoas vai além de somente administrar as pessoas, mas sim administrar “com” as pessoas. É fazer com que as pessoas, sejam administradores de suas próprias tarefas, e não simplesmente executores. Sendo elas responsáveis por diagnosticar e solucionar problemas em suas funções obtendo a melhoria continua de seu trabalho dentro da organização.

Os estudos sobre Gestão de pessoas podem seguir quatro abordagens predominantes e complementares. 1) A da gestão estratégica que entende pessoas como um recurso para obter vantagem competitiva, 2) a abordagem comportamental que coloca que o comportamento é o principal mediador entre estratégia e implementação efetiva, 3) a de recursos da firma que traz que os recursos internos são insubstituíveis e não facilmente copiáveis trazendo assim um diferencial competitivo e por fim, 4) a abordagem sistêmica que reforça a necessidade de uma perspectiva abrangente que transcende o controle da área de Recursos Humanos (RH) (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; WRIGHT *et al.*, 2001; DUTRA, 2012; LACOMBE; CHU, 2008).

No que se refere à sua evolução histórica, Wood *et al.* (2011) descreve que antes de 1980, quando a área de Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas era denominada de Departamento Pessoal, havia uma participação limitada deste setor nos processos de tomada de decisão das organizações, o departamento pessoal possuía um papel estritamente operacional.

Já no período de 1980 a 2010 pôde-se perceber grandes mudanças que tornaram a gestão de pessoas estrategicamente importante para as empresas. Houve a adoção de novos modelos e práticas no que se refere a métodos de seleção e avaliação, utilização de matrizes de desempenho, uso de ferramentas de *coaching* e *mentoring* para desenvolver líderes. Houve a adoção de uma nova linha de pensamento caracterizada pela presença de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes e o incentivo a projetos de intervenção cultural, que buscaram promover comportamentos e valores sintonizados com o contexto da empresa (WOOD *et al.*, 2011).

Torna-se importante destacar que a partir da década de 90, várias críticas começaram a ser levantadas sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH), no entanto a que gerou mais repercussões referia-se exatamente à terminologia ARH, uma vez que a partir desta entende-se que as pessoas precisam ser administradas para que se obtenha o máximo rendimento possível e tendem a ser consideradas como parte do patrimônio da organização (GIL, 2009 p.23).

Chiavenato (2004) destaca seis principais processos de Gestão de Pessoas (GP): Processos de agregar pessoas, de aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, monitorar pessoas. Além disso inclui outras atividades integradas como: descrição e análise de cargos, planejamento,

recrutamento, seleção, orientação e motivação, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar. A relação empregador-empregado muda para um cenário onde os funcionários precisam ser vistos mais como parceiros ou clientes da organização do que subordinados (BERSIN *et al.*, 2015). Na atual GP a motivação é estimulada e a dedicação dos funcionários reforçada através de um diálogo permanente entre o individual e o coletivo. (RHINOW, 2001; MARREWIJK; TIMMERS, 2003).

Portanto, torna-se necessário entender como a área da gestão de pessoas pode desenvolver os funcionários levando em consideração seus conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados às *core competences* da organização. Para isso, o ítem seguinte apresenta a visão de diferentes autores acerca do assunto.

2.2 Competências

Administração de Recursos Humanos está passando por um processo de adaptação do seu foco para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de competências, segundo Eighteen *et al.* (2015) o ano de 2015 é um ano de reavaliar os ambientes de aprendizagem atuais e implementar uma nova visão para construir uma experiência de aprendizagem corporativa que atinge todos os funcionários de uma forma significativa. Segundo os mesmos autores, as empresas que trabalham nas suas organizações com modelos de aprendizagem e desenvolvimento não só são capazes de acelerar o desenvolvimento de competências das pessoas, mas também podem melhorar drasticamente a retenção e o envolvimento dos funcionários.

O conceito de competências foi introduzido em 1982 por Richard Boyatzis e a partir desta, várias abordagens surgiram (BITENCOURT, 2001). Para Boyatzis (1982 p.23) “*Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização*”. Dez anos depois, mas seguindo a mesma linha, Spencer e Spencer (1993 p.9) coloca que “*A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho*”.

Já Dutra e Silva (1998) conceitua competência com uma linha voltada para aptidão, resultados e formação (BITENCOURT, 2001) colocando que competência é a “*capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e*

organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu atingimento (input)". Fleury e Fleury (2000 p.21) seguindo uma linha voltada para ação e resultado (BITENCOURT, 2001), traz que competência é *"um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômica à organização e valor social ao indivíduo"*. Nesta mesma linha, Zarifian (2001) coloca que *"A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso"*

Cheetan e Chivers (1996, 1998) propuseram um modelo de classificação divididos em quatro pontos-chave de competência profissional: 1) Competências Funcionais que referem-se a capacidade de executar uma série de tarefas básicas do trabalho; 2) Competências pessoais ou comportamentais que são as capacidades de adotar comportamentos adequados e observáveis; 3) Competências cognitivas/intelectuais que são definidas como a posse adequada de conhecimentos e habilidades; e 4) Competências éticas/valores que são os valores pessoais e profissionais considerados adequados e a capacidade de tomar decisões com base nos mesmos.

Em estudo realizado com 18 grandes empresas brasileiras que teve como objetivo discutir a gestão de competências e seu papel como ferramenta gerencial de recursos humanos, revelou que dentre todas as competências levantadas (Tabela 1) as competências mais exigidas pelas organizações estudadas são: trabalho em equipe, foco nos resultados, liderança, *expertise* (habilidades técnicas/específicas), flexibilidade e foco no cliente (BARBOSA *et al.*, 2002).

Tabela 1. Levantamento de Competências encontradas nas organizações:

Autodesenvolvimento	Flexibilidade cultural
Busca de informações	Foco em Resultados/Busca de resultados
Capacidade de ensinar e aprender/Liderança educadora	Foco no cliente/mercado/Foco do cliente
Catalisação/Gestão de mudança	Habilidade Intelectual/Pensamento conceitual
Comunicação	Influência/Estilo dirigente/Impacto
Conhecimentos (gerais, sobre a empresa/negócio)	Iniciativa

Construção de relacionamentos/ Relacionamento interpessoal	Inovação/Renovação
Decisão/Simplificar soluções/Assumir riscos	Liderança/Liderança de equipes
Dedicação/Comprometimento/Energia	Negociação
Desenvolvimento de pessoas	Raciocínio analítico
Empatia/Sensibilidade para as pessoas	Realização/Orientação para realização
Expertise/Habilidades técnicas/específicas/funcionais	Trabalho em equipe/Cooperação
Flexibilidade	Visão/Orientação/Alinhamento à estratégia
Visão de futuro	Empowerment
Visão sistêmica/administração do ambiente	

FONTE: BARBOSA *et al.* (2002).

Diversos formatos e metodologias são propostas para avaliar as competências nas organizações bem como diversas são as formas de elaborar o instrumento e aplicá-lo (CRAIDE; ANTUNES, 2004; KING *et al.*, 2002; BARBOSA *et al.*, 2002; BRANDÃO *et al.*, 2008). Para a formulação do instrumento, é necessário que seja levado em consideração os objetivos estratégicos da empresa e as competências necessárias para alcançá-los, segundo Carbone *et al.* (2005), estas são as etapas mais importantes no processo de construção do instrumento. Já na etapa de aplicação, muito tem se falado na avaliação 360 graus, onde cada funcionário é avaliado não somente pelo seu superior imediato, mas também por outras pessoas que interagem com ele como colegas, subordinados, clientes, etc., uma vez que este formato visa a redução de ocorrências de distorções nas avaliações (BRANDÃO *et al.*, 2008).

King *et al.* (2002) destacam quatro aspectos importantes para determinar a importância de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável em uma organização. O caráter tácito que verifica se as competências resistem à imitação, a robustez que traz a capacidade de manter seu valor mesmo em um ambiente em modificação, a fixação que leva em consideração a possibilidade de a competência se perder com a saída de um funcionário e por fim o consenso, que traz a questão do consenso entre os funcionários das competências importantes para a organização. Aspectos semelhantes também são descritos por um movimento com início na década de 1950, o *Resource-Based View* (RBV), o qual inspirou a criação de competências como recursos internos a partir de critérios

como: 1) Valor: o recurso é valioso para a empresa?; 2) Escassez: o recurso é raro ou pode ser facilmente encontrado?; 3) Apropriabilidade: eu consigo retirar e reter o valor que o recurso possui? 4) Durabilidade: o recurso é durável? 5) Replicabilidade: é fácil de imitar? (BITENCOURT *et al.*, 2013).

A partir disto, começa a ser levado em consideração o desenvolvimento de capacidades específicas à organização e a administração estratégica assume um papel importante em adaptar, integrar e reconfigurar os recursos internos das organizações (BITENCOURT *et al.*, 2013), e por isso, a gestão por competências aparece como uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionais, uma vez que este formato de gestão se propõe-se em unir esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais (BRANDÃO *et al.*, 2008).

No que se refere a capacitar e desenvolver os colaboradores, torna-se necessário administrar o conhecimento adquirido na organização para conseguir manter a vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Os mesmos autores sugerem a necessidade que da criação do conhecimento organizacional, e não individual, pois se a informação não for transmitida à organização mantendo-se somente em nível individual, ela será perdida. Para tanto, torna-se necessário transformar o conhecimento tácito em explícito.

O conhecimento tácito também é conhecido como conhecimento subjetivo. Vem a partir das habilidades inerentes a uma pessoa, através de um sistema de idéias, percepção e experiência. É um formato de conhecimento difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa. Já o conhecimento explícito é uma forma de conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar, pode ser formalizado em textos, e facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sendo assim, o desenvolvimento de competências e a gestão do conhecimento possuem um papel significativo na medida que contribuem para a evolução das pessoas e das organizações. Neste contexto, a competência atualmente muito valorizada é a Liderança, sobre a qual será discorrido a seguir.

2.3 Liderança

O termo liderança remete a características e ações de figuras notáveis, indivíduos como John F. Kennedy, Ronald Reagan, entre outros notáveis da história que são vistos como líderes devido às suas qualidades e decisões que fizeram. Eles tinham uma visão voltada para a mudança e conseguiam transmitir isso inspirando seus seguidores a compartilhar sua visão (GRIMM, 2010). A liderança, no entanto, pode ser formal, ocorrendo em todos os níveis de gestão e não apenas no topo, mas também pode ser informal e emergente, não apenas concedido por título ou posição (YAMMARINO, 2013).

Uma recente pesquisa realizada com 3.300 líderes de 106 países diferentes, mostra que apenas 32 por cento das organizações têm um suprimento constante de líderes nos mais altos níveis, enquanto apenas 18 por cento mantêm seus líderes responsáveis para identificar e desenvolver sucessor. Apenas 10 por cento dos entrevistados para a pesquisa deste ano acreditam que eles têm um programa de sucessão "excelente", e 51 por cento afirmam que seus programas são fracos ou inexistentes (CONGER; FULMER, 2003; CANWELL *et al.*, 2015).

Os líderes podem se diferenciar a partir das diferentes culturas nas suas visões sobre regras e procedimentos, sobre autoritarismo, níveis de dependência e independência, uso de objetividade *versus* intuição, vontade e compromisso, entre outros (HOUSE *et al.*, 2004; RUSSETE *et al.*, 2008). Roussete *et al.* (2008), colocam que além do país de origem, questões relacionadas à idade possuem maior significado nas organizações atuais do que questões relacionadas à diferentes culturas.

Poucos tópicos geram tantos debates como liderança, pois a influência dos líderes nas organizações é claramente importante (BADEN-FULLER, 2004; YAMMARINO, 2013; RUSSETE *et al.*, 2008).

Yammarino (2013) em seu artigo que teve como objetivo revisar e reunir aspectos de liderança em 3 períodos de tempo relativamente grandes, quais sejam: antes de 1900, o qual chamou de antiguidade, o presente entre 1900 e 2012 e futuro, de 2012 a 2025. No período antes de 1900, as atenções eram voltadas primordialmente à liderança de classes mundiais, e a vários indivíduos de renome tais como governantes de países e nações, bem como revolucionários, líderes militares e entre outros. Para o futuro o novo foco em liderança deve girar principalmente em torno da equipe compartilhada e abordagens coletivistas que

parecem bem adaptados para as organizações mundiais baseadas em tecnologia. Novos cenários também sugerem novas formas de substituir a liderança, como inteligência e robótica, sistemas artificiais avançados tendem a surgir em pesquisas sobre liderança. A linha que demarca o presente, é o início de inúmeros estudos científicos e sistemáticos sobre o tema que envolvem vários estudiosos e uma infinidade de idéias sobre liderança que são bem conceituadas e comprovadas.

Este mesmo autor, resume que liderança é um processo de interação (pessoal, dupla, grupo, coletivo) líder-seguidor que ocorre em uma determinada situação (contexto), onde um líder (p.e superior, supervisor) e seguidores (p.e. subordinados) dividem um propósito (visão, missão) e realizam coisas em conjunto (p.e. metas, objetivos, tarefas) com motivação (sem coerção).

Segundo Fleury (2002, p. 259), liderança consiste no *“processo social no qual é estabelecido um vínculo de influência entre pessoas, através da interação entre os líderes, seus liderados, um momento social e um fato”*. Já de acordo com Wrrigh *et al.*, (2000), a liderança é um papel necessário em todos os níveis da estrutura organizacional, pois o mundo de hoje é mais dinâmico, onde as pessoas devem ter um ritmo mais acelerado. E, para que isto seja possível, é de extrema importância o papel de um líder que motive sua equipe.

Para Khoury (2009), liderança é mais do que motivar pessoas e sim, exercer influência sobre tudo o que se passa ao redor, seja construindo a vida que se deseja para si mesmo, ou servindo de inspiração para que pessoas diferentes possam convergir na mesma direção.

Existem diversas linhas sobre tipos e estilos de liderança. Gil (2009) apresenta em seu livro 3 principais abordagens: a **abordagem dos traços**, que considera liderança uma característica que nasce com o indivíduo, foi uma das primeiras tentativas de compreender liderança e é cada vez menos aceita pelos pesquisadores; a **abordagem do comportamento** identifica os comportamentos que tornam os líderes mais eficazes estabelecendo uma classificação para os estilos de liderança em líder autoritário (mais voltado para a tarefa) e líder democrático (mais voltado para relações humanas) entre estes dois tipos extremos vários estilos de comportamento podem ser identificados, supondo que um estilo pode ser melhor que o outro. A **abordagem situacional** que coloca que a liderança mais eficaz varia de acordo com a experiência do subordinado relacionada ao trabalho e a disposição

para aceitar responsabilidades. Esta última linha é bastante estudada por Blanchard (2007) desde 1986.

Outra abordagem é a da liderança transacional e transformacional. Esta última definida como uma abordagem de liderança que causa a mudança nas pessoas e sistemas sociais, é baseada na troca de conhecimentos, trazendo uma importante e positiva mudança nos seguidores com o objetivo final de desenvolver seguidores em líderes. Já a liderança transacional, baseia-se, não na troca, mas na personalidade, na capacidade do líder em gerar mudança através do exemplo, de compartilhamento de uma visão inspiradora e de metas desafiadoras. (BASS; AVOLIO, 2001; AVOLIO; GARDNER, 2005).

Em um ambiente competitivo e com velocidade de mudança e transformação, as organizações devem continuamente desenvolver um portfólio robusto de líderes que estejam prontos para engajar os funcionários, traçar estratégias de crescimento, conduzir a inovação e trabalhar diretamente com os clientes. As empresas que não investem continuamente nos líderes de amanhã podem perder competitividade no mercado (CANWELL *et al.*, 2015).

Parte-se portanto, de um pressuposto que a liderança pode continuamente ser desenvolvida, pois, Cortella e Mussak (2013, p.10) colocam:

“Percebo que liderança não é dom, mas virtude [...]. A filosofia define virtude como força intrínseca, capacidade a ser desenvolvida. [...] ela pode desenvolver a liderança precisamente porque se trata de uma virtude. [...] Vejo a capacidade de liderar pessoas, de conduzi-las em direção de um determinado objetivo, [...], como uma espécie de força interior que cada um possui. [...] E, independentemente de sua intensidade, essa força, essa capacidade de influenciar pessoas, precisa, sim, ser trabalhada.”

Além disso, é importante entender qual o objetivo de ser um líder, o que leva alguém a liderar. Segundo Madruga (2014) o ser humano precisa de líderes para se desenvolver. Segundo o autor, alcançar a liderança pode ser muito gratificante para quem almeja ampliar seus resultados e alcançar objetivos pessoais. Além de ser gratificante, o autor elenca mais 6 motivos que incentivam a busca pela liderança como: aumento dos lucros, economia de tempo, realização de sonhos e projetos, poder conduzir pessoas a um objetivo em comum, autorrealização e por fim, porque o líder é capaz de agregar pessoas e contribuir para acrescentar valores em suas vidas.

Portanto, esta pesquisa objetivou analisar o desenvolvimento da competência de liderança em uma instituição de qualificação profissional em saúde, descrever as competências necessárias para o exercício da liderança, indicar as competências que precisam ser desenvolvidas segundo a percepção dos gestores e dos líderes e por fim, verificar os fatores que incentivam os profissionais na busca do desenvolvimento da liderança. Sendo assim, para a realização da mesma, foram adotados procedimentos metodológicos que serão descritos a seguir.

3. Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos deste trabalho foram definidos de acordo com os objetivos gerais e específicos estabelecidos anteriormente, trata-se de um estudo com abordagem qualitativa de caráter descritivo. A pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico, parte da noção da construção social das realidades em estudo. Está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo (FLICK, 2011), é utilizada quando é necessário entender determinadas situações complexas, conhecendo o fenômeno de estudo a partir da realidade e da perspectiva das pessoas que dele participam (BRYMAN, 2000).

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso, tendo como unidade a empresa IPGS - Instituto de Pesquisas, Ensino e Gestão em Saúde, onde foram entrevistadas as lideranças. O estudo de caso é um desenho de pesquisa apropriado para se analisar minuciosamente as relações sociais e entender situações complexas. Ainda, é utilizado em muitas situações, para compartilhar fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos tornando possível testar ou determinar uma teoria (YIN, 2015).

Os dados foram coletados de forma múltipla envolvendo os quatro tipos propostos por Creswell (2007), sendo eles: observações, onde o pesquisador toma nota de campo sobre comportamento e atividades das pessoas no local da pesquisa; entrevistas, nas quais o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes individualmente e em grupos focais envolvendo perguntas abertas e/ou semi-estruturadas; documentos internos; e por fim, materiais de áudio visual.

Como técnica de análise de dados, este estudo adota a análise de conteúdo a partir das entrevistas individuais e em grupos focais. A análise de conteúdo é um método de investigação textual que envolve o estabelecimento de categorias e

posteriormente, a contagem do número de vezes em que estas categorias são usadas. Este tipo de análise pressupõe uma confiabilidade em suas medidas e validade dos achados, uma vez que diferentes pesquisadores possam utilizá-la da mesma forma (SILVERMAN, 2008).

No Quadro 1 é apresentado o fechamento da metodologia, onde são descritas as categorias de análise de acordo com cada objetivo.

Quadro 1: Quadro de fechamento da metodologia.

Objetivos	instrumento	Grupo Focal	Conselho - Individual	Categorias de análise
Geral: Analisar o desenvolvimento da competência de liderança em uma instituição de qualificação profissional em saúde	Questionário/ Entrevistas	1. Que tipo de trabalhos/ações vocês realizam visando o desenvolvimento de Liderança? 2. Quais possíveis barreiras e dificuldades vocês encontram para o desenvolvimento de sua liderança e de outros líderes?	1. Para você, como se dá o desenvolvimento da competência de liderança no iPGS? 2. Você consegue identificar líderes no iPGS? 3. A característica da liderança é percebida por você nos supervisores? Explique. 4. Quais os subsídios oferecidos pela empresa para o desenvolvimento das lideranças? Como você as avalia? 5. Para você, quem é o responsável, na empresa, pelo de desenvolvimento das lideranças? Explique.	Desenvolvimento de Liderança
Específicos				
Descrever as competências necessárias para o exercício da liderança.	questionário/ entrevista	1. O que é competência para você? 2. O que é um líder? 3. Para vocês, quais são as competências gerenciais necessárias para um líder? Porque escolheu estas? 4. Quais são as	1. O que é competência para você? 2. O que é um líder? 3. O que é gestão de pessoas? 4. O conselho da empresa se preocupa no desenvolvimento de novas lideranças? Explique.	1. Conhecimento sobre Liderança. 2. Competências Necessárias para o exercício da liderança.

		competências que mais caracterizam a sua liderança?	5. Para vocês, quais são as competências gerenciais necessárias para um líder? Porque escolheu estas? 6. Quais as Atitudes (comportamentos) você considera importantes em um líder? Explique.	
Indicar as competências que precisam ser desenvolvidas segundo a percepção dos gestores e dos líderes	Documento		Planilha de avaliação de lideranças – instrumento da empresa. A partir da planilha, destacar as principais competências necessárias para um líder, numerando de 0 a 5 em grau de importância.	
	Questionário/ Entrevista		1. Quais as competências que ainda precisam ser desenvolvidas nos líderes do iPGS? 2. Quais competências você considera essenciais para os líderes do iPGS?	Competências a serem desenvolvidas segundo os gestores e líderes.
Verificar os fatores que incentivam os profissionais na busca do desenvolvimento da liderança	Questionário	1. O que o incentiva na busca pela liderança? 2. O que o faz seguir um líder?	1. O que incentiva os colaboradores na busca pela liderança? 2. Qual a importância do exercício da liderança? 3. O que o faz seguir um líder? 4. Como você incentiva alguém a liderar? 5. Qual característica em um líder o faz segui-lo?	Motivação na busca pelo desenvolvimento da liderança.

Definidas as categorias de análise a partir do quadro de fechamento da metodologia, a seguir serão apresentados os resultados do estudo por cada categoria definida a priori, partindo da apresentação da unidade analisada.

4. Apresentação do estudo

A seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas com o conselho da empresa, com o grupo focal composto pelos supervisores e a partir da análise de documentos da empresa.

4.1. Apresentação da Empresa.

A unidade analisada neste trabalho foi o iPGS – Instituto de Pesquisas, Ensino e Gestão em Saúde sediado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, uma empresa familiar cujo negócio é a qualificação profissional em saúde com atuação em praticamente todo o território nacional.

Sua estrutura organizacional é composta por um conselho administrativo, um Diretor executivo, um Diretor Administrativo e abaixo destes, os supervisores de setor e suas equipes compostas por funcionários e estagiários. Atualmente são oito supervisoras, sendo duas delas recém contratadas na época da pesquisa.

A presente pesquisa foi realizada com os 5 membros do conselho compostos pela Sócia fundadora, Consultor estratégico, Psicóloga organizacional, Diretores Executivo e Administrativo, os quais foram participaram de entrevistas individuais. Com as oito supervisoras foi realizado o grupo focal.

A seguir serão apresentados os resultados destas entrevistas de acordo com as suas categorias de análise *a priori*: conhecimento sobre liderança, desenvolvimento de lideranças, competências necessárias para o exercício da liderança, competências a serem desenvolvidas segundo os gestores e líderes, motivação na busca pelo desenvolvimento da liderança e suas relações com a literatura.

4.2. Conhecimento sobre Liderança

Um dos objetivos do presente trabalho foi analisar o desenvolvimento da competência de liderança em uma instituição de qualificação profissional em saúde e para tanto, torna-se necessário inicialmente compreender o nível de conhecimento sobre liderança na unidade de análise. Portanto, a seguir serão apresentados os

resultados relacionados ao conhecimento sobre liderança dos membros do conselho do iPGS, dos líderes da empresa que possuem o cargo de supervisores e o que os documentos da empresa apresentam sobre isso.

Segundo os Membros do Conselho (2016), o líder é aquele profissional capaz de gerenciar equipes, que apresenta a capacidade de motivar pessoas em busca de um mesmo propósito, de um mesmo objetivo. É uma pessoa com capacidade de ação, que consegue ser o agente de mudanças. O Líder é uma pessoa que possui visão estratégica, que tem vontade de crescer e que se motiva com desafios.

Não muito distante da resposta dada pelos Membros do Conselho, os Supervisores da Empresa (2016), consideram que: o líder é alguém que é seguido, que é o exemplo, tem que gostar das pessoas e desenvolvê-las. O Líder é aquela pessoa que sabe muito bem onde quer chegar e onde a equipe tem que chegar, e que incentiva a equipe por um objetivo maior.

Definições semelhantes são apresentadas pelos autores já citados anteriormente (YAMMARINO, 2013; FLEURY, 2002; KHOURY, 2009) e complementada por Bass e Avolio (2001) e Avolio e Gardner (2005), os quais colocam que os líderes são visionários, e engajam seus seguidores ao longo do tempo em busca de um futuro desejável e acrescentam que tais líderes constroem relacionamentos duradouros, trabalham muito, e fazem isso com propósito, significado e valores. Segundo a Psicóloga, membro do Conselho da Empresa (2016), “O líder é uma pessoa que consegue mobilizar outras para atingir objetivos”.

Ainda, os Membros do Conselho (2016) da empresa ao serem questionados sobre uma das atividades do líder que é a gestão de pessoas a qual é definida por eles como: uma atividade relacionada ao monitoramento sistemático de práticas que envolvem o colaborador, práticas estas voltadas ao bem estar, saúde, motivação, satisfação, desenvolvimento do colaborador, bem como voltadas ao alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais dos colaboradores. Posicionamento semelhante é colocado por Almeida *et al.* (2008) o qual coloca que o líder, por meio de sua autenticidade e sinceridade trazem sentido aos seus seguidores e se preocupam com seu bem-estar, contribuindo, assim, para posturas positivas na organização, gerando satisfação e auto-realização.

É notável entre os membros do conselho da empresa a importância da liderança para a organização, pois entendem que uma empresa não consegue evoluir se não tiver um olhar voltado para o exercício da liderança e

desenvolvimento de novos líderes. Percepção esta também relatada por Canwell *et al.* (2015) e já citada anteriormente neste artigo. Este autor considera que em ambientes com velocidade de mudança e transformação devem continuamente desenvolver um portfólio robusto de líderes, pois as empresas que não investem continuamente nos líderes podem perder competitividade no mercado.

Segundo os Supervisores da Empresa (2016), no iPGS as pessoas tem muito contato com esse assunto da liderança desde que inciam na empresa, pois segundo Documentos da Empresa (2016) a palavra liderança está presente em reuniões, treinamentos e nas avaliações de desempenho individual a qual todos os funcionários, independente de serem ou não supervisores, são avaliados quanto a sua liderança e são instigados a desenvolvê-la.

Para apresentar de forma mais detalhada como isso acontece dentro da empresa, a seguir, será abordado o assunto desenvolvimento de lideranças.

4.3. Desenvolvimento de Lideranças.

Inicialmente, ao trabalhar esse assunto, é importante colocar que a empresa em questão parte do pressuposto que a competência de liderança é algo que pode ser desenvolvida e justamente por isso, oportuniza as pessoas a se desenvolverem (DOCUMENTO DA EMPRESA, 2016). Esse posicionamento concorda com Cortella e Mussak (2013, p.10), já citados anteriormente, que trazem que liderança pode ser desenvolvida por ser uma virtude e não um dom, e com Conger e Fulmer (2003) ao discorrer em seu estudo que uma etapa importante nos processos de sucessão das empresas é um programa de desenvolvimento de lideranças que ofereça as ferramentas certas para o futuro líder.

Visando entender como acontece o desenvolvimento de lideranças na unidade analisada desde seu início, até a formação de um líder, a seguir serão apresentadas as colocações do conselho e dos líderes do iPGS a cerca deste processo.

Segundo os Membros do Conselho (2016), inicialmente, o próprio crescimento da empresa e da estrutura organizacional força as pessoas a apresentarem uma postura mais proativa frente às demandas do dia-a-dia. Devido a um formato de gestão colegiada, os futuros líderes da empresa começam a ser vistos nas pessoas que trabalham muito, que dão conta do muito que fazem e nas pessoas que se relacionam bem com quem trabalham e que se saem bem de

situações difíceis. Além disso, a empresa incentiva o processo de desenvolvimento de lideranças através de treinamentos experienciais, palestras, espaços para debates. Todas estas atividades contam com a participação de uma psicóloga com formação em gestão de pessoas que juntamente com as diretorias direciona esse processo de desenvolvimento.

Os Supervisores da Empresa (2016), que estão em contato direto com esses futuros novos líderes, relatam que para identificar novos líderes eles delegam responsabilidades, trazem os colaboradores para o processo de decisão para que possam se sentir importantes dentro da empresa, valorizam as ideias, incentivam, fazem com que pensem no processo como um todo, e nesse movimento, a liderança já está sendo trabalhada, uma vez que acreditam que todos podem ser novos líderes. Eles acrescentam: *“No iPGS as pessoas têm muito contato com esse assunto da liderança e a evolução das pessoas dentro da empresa pode ser muito rápida”*.

Nesta perspectiva, a importância do desenvolvimento de competências é reforçada por Bitencourt (2001), uma vez que contribui para a formação das pessoas, para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho e para agregar valor à organização. Ao concordar com esta perspectiva, a empresa possui uma avaliação por competências que é realizada com todos os funcionários e estagiários bimestralmente (DOCUMENTOS DA EMPRESA 2016) e que será abordada de forma mais detalhada ao longo deste trabalho. Esta avaliação foi estruturada contando com a participação de todos os colaboradores e segue os quatro aspectos propostos por King *et al.* (2002) como sendo os mais relevantes para determinar a importância de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Além disso, visando o desenvolvimento e o aprendizado contínuo de todos os colaboradores, a empresa conta com um programa estruturado chamado “PDC – Programa de Desenvolvimento de Colaboradores”, para este programa é destinada uma verba anual, a qual contempla dois treinamentos experienciais externos guiados pela Psicóloga da empresa, um valor por funcionário para que ele possa utilizar em cursos e treinamentos que sejam de interesse próprio ou conjunto com a sua supervisora e ainda, a empresa conta com uma parceria com a Câmara Americana de Comércio Brasil - Estados Unidos (AMCHAM) que oferece uma gama de

palestras sobre os mais diversos assuntos do ramo empresarial (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016).

Segundo as Supervisoras da Empresa (2016) além destes cursos e treinamentos oferecidos pela própria empresa e por parceiros, o feedback é considerado uma ferramenta bastante utilizada para o desenvolvimento tanto próprio, como dos colaboradores que fazem parte das suas equipes. Segundo os Documentos da Empresa (2016) o feedback acontece entre supervisor e supervisionado, em todos os níveis, e tem como guia o instrumento de avaliação bimestral por competências. Brandão *et al.* (2008) trazem em seu artigo que este tipo de feedback pode trazer distorções, pois não possibilita feedback entre colegas e clientes, como o que acontece, por exemplo, no formato de feedback 360. A empresa vem em uma evolução gradual desde o ano de 2011 no que se refere às dinâmicas de feedback e certamente seria fundamental, incluir na dinâmica atual o feedback entre colegas do mesmo nível hierárquico e formalizar o feedback do cliente que hoje acontece de forma não estruturada.

Para os líderes que são candidatos a uma vaga de supervisão, já possuem o cargo ou ainda, possuem um cargo de responsabilidade por um setor, o iPGS oferece um programa chamado “DL – Desenvolvimento de Lideranças” o qual possui três níveis: o nível 1, que coloca o colaborador em contato com os conceitos sobre liderança e possui duração de 7 meses com encontros mensais de 4 horas; o nível 2 que contempla 4 encontros com assuntos personalizados ao grupo de alunos e que finaliza com uma atividade experiencial de velejada; o nível 3 que é voltado para os mais altos cargos da organização e trata-se de um coaching executivo (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016).

Os Membros do Conselho (2016) possuem conhecimento de todos os subsídios oferecidos pela empresa para o desenvolvimento dos colaboradores e os avaliam muito bem, mas acrescentam que o programa precisa ser constantemente revisado e adaptado. Consideram ainda que a responsabilidade pelo desenvolvimento das lideranças é de quase todos na empresa, desde a presidência, conselho, direção, supervisões e coordenações, aliado à consultoria de psicologia organizacional que ajuda na identificação dos futuros líderes e no desenvolvimento dos mesmos.

Além dos recursos de desenvolvimento e aprendizado disponibilizados pela empresa, os Supervisores (2016) referem que utilizam como fonte de aprendizado a

troca de experiências, a observação de líderes de outros ambientes que não o empresarial ou também a observação de pessoas que admiram. Dinâmicas e situações que instiguem o autoconhecimento são muito bem vistas por eles como fonte de desenvolvimento. Outra fonte de aprendizado são as más experiências com supervisores anteriores, pois tornam-se um exemplo de como não lidar com seus colaboradores. Poucos Supervisores relataram a leitura de livros ou participação em outros cursos que não os que a empresa oferece. Diante disso, segundo já citado anteriormente neste trabalho por Nonaka e Takeuchi (1997) torna-se necessária a criação do conhecimento organizacional, e não individual, transformando essas experiências em conhecimento explícito.

As Supervisoras da Empresa (2016), responsáveis pelo desenvolvimento de novos líderes, referem que existem algumas dificuldades durante este processo de desenvolvimento como: 1) a falta de abertura por parte do colaborador para o processo de desenvolvimento; 2) a busca pela estratégia ideal para o desenvolvimento de determinada pessoa, uma vez que o que serve para um, pode não servir para o outro; 3) a necessidade de desenvolver pessoas em um curto espaço de tempo; 4) desmotivação causada pelo cansaço e falta de tempo por parte do líder; 5) adquirir confiança, abertura, e transparência do novo colaborador; 6) a personalidade dos colaboradores que precisam ser modificadas ou adaptadas à situações profissionais. Estes dois últimos pontos, reforçam a necessidade de as empresas aprenderem a interagir com pessoas de diferentes pensamentos, valores e gerações (BOLDRINI; LUCENA, 2014). E por esses motivos, o processo de desenvolvimento de colaboradores é tão desafiador (CAVALCANTI *et al.*, 2007).

Tanto os Supervisores quanto os Membros do Conselho, conseguem identificar direta ou indiretamente características de liderança em todos os Colaboradores. Os Membros do Conselho (2016) referem que não conseguem identificar em todos os níveis, somente nos cargos mais altos à medida que se apropriam dos seus setores e da estratégia da empresa. Já os Supervisores da Empresa (2016) identificam traços de liderança em todos os colaboradores.

Diante disso, o tópico a seguir abordará de forma mais detalhada quais são as competências necessárias para o exercício pleno da liderança.

4.4. Competências necessárias para o exercício da liderança e que ainda precisam ser desenvolvidas segundo os gestores.

Partindo da necessidade de descrever as competências gerenciais necessárias para o líder que atua nesta unidade de análise, torna-se necessário retomar alguns conceitos sobre competência já abordados no presente estudo e propostos por Boyatzis (1982), Bitencourt (2001), Spencer e Spencer (1993), Dutra *et al.* (1998), Fleury e Fleury (2000) e Zarifian (2001), em comparação com o que foi apresentado pelos Membros do Conselho (2016), Supervisores da Empresa (2016) e Documentos da Empresa (2016). Neste tópico serão elencadas ainda, as competências necessárias para o exercício da liderança a partir de diferentes óticas.

Para os Membros do Conselho (2016) competências são características necessárias para o exercício de determinados cargos, é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que podem ser natos ou adquiridos colocam que competência é aquilo que a pessoa faz bem. Estas afirmações concordam com a linha de definição de competência mais voltada para aptidão e formação propostas por Dutra *et al.* (1998) e Zarifian (2001).

Já a definição colocada pelos supervisores da empresa, segue uma linha mais ampla conforme proposto por Cheetan e Chivers (1996) que classificam competências em quatro pontos-chave, as funcionais, comportamentais, intelectuais e éticas já descritas com mais detalhes anteriormente neste artigo. Para os Supervisores da Empresa (2016), competência é algo que pode ser nato, mas também pode ser desenvolvido através de treinamentos do dia-a-dia. É a capacidade de fazer alguma atividade da melhor maneira. Para elas, competência é aquilo que te compete, são tantos atributos comportamentais, quanto habilidades técnicas que a pessoa possui, mas que também pode adquirir.

Após terem sido colocadas as definições sobre competências na unidade de análise e suas diferentes linhas de abordagem, os Membros do Conselho (2016) elencam como competências necessárias para o exercício da liderança: nobreza, motivação, autocontrole, ética, comprometimento, proatividade, resiliência, capacidade de gestão de conflitos, conhecimentos financeiros, capacidade de tomada de decisões estratégicas e táticas, capacidade de negociação, foco no resultado, amor pelo conhecimento, paixão pelo que faz e gostar de pessoas, e com mais ênfase: empatia, visão estratégica e sistêmica, capacidade analítica e relacionamento interpessoal.

Os Supervisores da Empresa (2016) trazem como competências necessárias para o exercício da liderança: organização, empatia, visão estratégica e sistêmica, flexibilidade e jogo de cintura, comprometimento, motivação, foco em meta e resultado, possuir objetivo com propósito. E consideram que as competências que os caracterizam, ou seja, possuem como ponto forte: ética, transparência, motivação, empatia, qualidade, respeito, organização, visão ampla, bom relacionamento, liderança e busca por conhecimento.

Tanto os Membros do Conselho como os Supervisores da Empresa, citam algumas competências em comum como motivação, visão estratégica, visão sistêmica e foco no resultado. Estas três últimas competências: visão estratégica, sistêmica e foco no resultado, também aparecem no levantamento de competências realizado pelo estudo de Barbosa (2002) presentes na Tabela 1 deste artigo. Em contrapartida, nenhum dos entrevistados citou as competências já descritas anteriormente e consideradas importantes para os gestores que querem ser diferenciados como aprender a aprender, capacidade de comunicação e colaboração, raciocínio criativo e habilidade de resolução de problemas, bom manuseio da tecnologia, conhecimento global, autogestão da carreira e desenvolvimento de liderança (NERI, 2005).

A partir disto, fica mais evidente que cada organização precisa possuir seu próprio quadro de competências consideradas importantes, ou seja, competências específicas de cada organização (BITENCOURT *et al.*, 2013; KING *et al.*, 2002). Partindo deste pressuposto, o iPGS possui em seu instrumento de avaliação um total de 28 competências, das quais, 15 são aplicadas nas avaliações com os estagiários, somadas a estas, mais 9 são aplicadas com os funcionários e somadas as competências dos estagiários e funcionários, mais 4 são aplicadas para as supervisoras (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2015). O que torna evidente que quanto maior o cargo dos colaboradores, maior é a exigência no que se refere às competências a serem apresentadas, destaca-se ainda que a competência de liderança somente é exigida para funcionários e supervisores. Estas competências encontram-se dispostas na Tabela 2. A avaliação é composta por notas de 1 a 10 e subdivididas em categorias. De 1 a 4 considera-se que a competência não é desenvolvida, de 5 a 7 que a competência está em desenvolvimento, ou seja, ela aparece de alguma forma naquele colaborador, e de 8 a 10 considera-se que o colaborador apresenta aquela competência (DOCUMENTOS DA EMPRESA 2015).

Tabela 2: Competências presentes na avaliação de estagiários, funcionários e supervisores/líderes:

Capacidade de adaptação, Flexibilidade = "jogo de cintura" ^{1, 2, 3}	Ser inovador ^{2,3}
Capacidade de resolução de problemas ^{2,3}	Trabalhar em equipe ^{1, 2, 3}
Aptidão técnica ^{2,3}	Vestir a camiseta/Paixão (Trabalhar com propósito) ^{1, 2, 3}
Busca por conhecimento ^{2,3}	Comprometimento e responsabilidade ^{1, 2, 3}
Organização ^{1, 2, 3}	Cumprimento de prazos ^{1, 2, 3}
Qualidade do trabalho ^{1, 2, 3}	Pontualidade/assiduidade ^{1, 2, 3}
Relacionamento interpessoal ^{1, 2, 3}	Comunicação Eficaz ^{1, 2, 3}
Proatividade e dinamismo ^{1, 2, 3}	Colaboração e cooperação ^{1, 2, 3}
Disposição/Dedicação/Vontade/empenho ^{1, 2, 3}	Visão estratégica ^{2,3}
Visão pessoal crítica e capacidade de auto avaliação ^{1, 2, 3}	Foco em resultado/meta ^{2,3}
Profissionalismo (saber separar pessoal do profissional) ^{2,3}	Auto controle/calma/tolerância ^{2,3}
Liderança ^{2,3}	Respeito ao código de conduta da empresa ^{1, 2, 3}
Transparência e Ética ³	Resiliência ³
Empatia ³	Inteligência Emocional ³

FONTE: Documentos da Empresa (2015).

1 - Competências presentes na avaliação dos estagiários.

2 - Competências presentes na avaliação dos funcionários.

3 - Competências presentes na avaliação dos supervisores.

No que se refere às atitudes e comportamentos de um líder, os Supervisores da Empresa (2016) colocam que um líder precisa saber lidar com adversidades, precisa transmitir confiança e ser referência. O líder não pode ter medo, pelo menos não pode transparecer o medo. Precisa praticar o autoconhecimento, ser humilde, entender o funcionário, trabalhar ao lado da sua equipe, mas sempre com um pensamento na frente. Segundo a última pesquisa de clima realizada no final de 2015 com todos os colaboradores da empresa, desde estagiários até a diretoria, todos referem possuir um relacionamento franco e sincero com seus líderes, em uma escala *likert* de 0 a 5, a média de concordância com essa afirmação foi 4,81 (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016).

Já os Membros do Conselho (2016) consideram como atitudes e comportamentos de um líder: autoconhecimento, inteligência emocional, saber lidar com conflitos, automotivação, ser um exemplo para a equipe. O líder tem que passar confiança, ser responsável, ser honesto, ter qualidade em tudo o que faz e que entrega, ser esforçado e dedicado. Ser educado e ser cordial com todos, ser estudioso e atualizado, tem que saber um pouco de cada assunto e saber conversar sobre tudo. O líder tem que saber ouvir, saber se expressar, possuir uma constante vontade de fazer melhor, entender o modelo de negócio.

Segundo os Supervisores da Empresa (2016), existe uma busca constante por todas competências citadas anteriormente, uma vez que consideram que um líder precisa apresentar pelo menos um pouco de todas as competências e ter a consciência que isso é um desenvolvimento constante e eterno. Para eles, é superação e criatividade todos os dias. É importante possuir muita resiliência e inteligência emocional. Existe uma preocupação constante em relação a comportamento frente às pessoas.

Após serem apresentadas as competências necessárias para o exercício da liderança, ao analisar a realidade e o negócio da empresa, torna-se necessário entender a percepção dos gestores sobre as competências que ainda precisam ser desenvolvidas para a gestão da organização.

Segundo os Membros do Conselho (2016), os líderes do iPGS ainda estão muito focados na operação, ou seja, precisam desenvolver visão estratégica, possuir maior conhecimento em gestão, mais habilidade de trabalhar com indicadores financeiros e orçamentários, trabalhar mais a visão de mercado e de performance voltada pra resultado. Isto pode ser devido a alguns líderes não possuírem formação na área da Gestão e Administração e sim na área da Saúde.

Para o tipo de negócio da empresa, ou seja, para trabalhar com a qualificação de profissionais que atuam na área da saúde, os líderes precisam apresentar preocupação com a qualidade e com a excelência, precisam ter a capacidade de se automotivar, serem proativos, ágeis e organizados, e ainda, possuírem capacidade de relacionamento interpessoal (MEMBROS DO CONSELHO, 2016).

Além disso, foi solicitado aos membros do conselho que pontuassem de 0 a 5 em grau de importância, onde 0 (zero) é menos importante e 5 é mais importante, as competências avaliadas pela empresa que estão dispostas na Tabela 2 deste artigo. A partir desta análise os Membros do Conselho consideraram como competências

mais importantes para um líder que trabalha no iPGS o comprometimento e a responsabilidade com média igual a 4,75 em seguida vieram as competências: trabalhar em equipe, vestir a camiseta/paixão (trabalhar com propósito), transparência e ética, comunicação eficaz, disposição, dedicação, vontade e empenho, respeito ao código de conduta da empresa, todos com média 4,5. Os Membros do Conselho consideram como menos importantes as competências capacidade de adaptação, Flexibilidade, "jogo de cintura", busca por conhecimento, cumprimento de prazos. As competências menos pontuadas foram ser inovador e aptidão técnica com média 3,0.

Após entender quais são as competências necessárias para o exercício da liderança tanto de forma ampla como na empresa em questão, torna-se importante refletir o que motiva as pessoas a se tornarem líderes ou buscar a liderança, esse assunto será abordado no tópico a seguir.

4.5. Motivação na busca pelo desenvolvimento da liderança.

Ampliar os resultados empresariais e alcançar objetivos pessoais, é uma das motivações já descritas neste artigo para a busca pelo desenvolvimento da liderança (MADRUGA, 2014). O presente tópico traz a percepção dos Membros do Conselho e dos Supervisores sobre o que incentiva os colaboradores a buscar a liderança e ainda, como os líderes incentivam alguém a liderar e por fim, quais são as características presentes em líderes admirados pelos participantes desta pesquisa.

Segundo os Membros do Conselho (2016) a empresa cresce muito o que gera uma cultura de desenvolvimento constante e acelerado das pessoas, e por isso, talvez a própria cultura seja o maior incentivo para o desenvolvimento da competência de liderança. Outro motivo levantado por eles é a existência de um plano de carreira que possibilita a ascensão, não só falada, mas vivida por vários colaboradores. Status, respeito, remuneração, poder, e a sensação de sentir-se pertencido enquanto alguém que está sendo trabalhado para ser uma liderança, também são pontos muito importantes.

A percepção dos Membros do Conselho é bastante ampla, pois não possuem contato direto com pessoas que ainda não são líderes, já os Supervisores da Empresa (2016), que estão em contato direto com pessoas que ainda não lideram e não possuem cargos de liderança, colocam que os colaboradores se motivam a buscar liderança ao vê-los felizes, satisfeitos, completos por fazerem o que gostam,

os colaboradores se motivam por querer ser como aquela pessoa que é admirada e que a pela qual se tem uma referência positiva. Percebem que os colaboradores possuem vontade de estar onde os seus supervisores estão, ter acesso a reuniões que os supervisores participam.

Um papel fundamental do líder é gerar a mudança nas pessoas, é a troca de conhecimentos, trazendo uma mudança importante e positiva nos seguidores com o objetivo final de desenvolver seguidores em líderes (BASS; AVOLIO, 2001). Seguindo esta linha, os Membros do Conselho (2016) colocam que para incentivar uma pessoa a liderar é preciso mostrar para essa pessoa os ganhos que ela vai ter sendo líder, principalmente em autoconhecimento e automotivação, mostrar para essa pessoa o grande universo que se abre ao se transformar em um líder e o papel que o líder possui de transformar a vida das pessoas. No entanto, eles ressaltam que não se consegue incentivar uma pessoa a liderar se ela não tiver interesse. Ser líder é uma escolha, uma motivação pessoal, complementam os Supervisores da Empresa (2016).

Conforme já descrito anteriormente por House *et al.* (2004) e Russete *et al.* (2008), os líderes podem ser diferentes e possuírem características que se diferenciam conforme a cultura que estão inseridos e também por pertencerem a gerações diferentes. Mudando a perspectiva de análise, também é relevante entender quais são as características presentes em lideranças que são seguidas por outras lideranças.

Os Supervisores da Empresa (2016) consideram que um dos motivos que os fazem seguir um líder é a busca de alguma competência que não seja tão bem desenvolvida neles mesmos, ou seja, é a busca por uma complementação. Consideram também que outro motivo para seguir um líder é a busca por algo que queiram ser ou alcançar. Destacam como características de um líder que é seguido por eles: persistência e superação, gostar muito do que faz, se preocupar com as pessoas, ser inteligente, entender de diversos assuntos, ser uma pessoa que vai além do que é proposto e que é humilde.

Todos os Supervisores da Empresa (2016) trazem a Sócia-fundadora da própria empresa como um exemplo de liderança a ser seguida, devido a tudo que ela construiu, por saber colocar as piores situações da melhor forma possível, por saber se expressar, pela sua história de vida, pela humildade, delicadeza,

transparência, sinceridade, por ser visionária. Por transmitir uma boa energia, ter um bom coração.

Os Membros do Conselho (2016), entre os quais a Sócia-fundadora da empresa faz parte, colocam que possuir os valores e propósitos alinhados, ser confiável e verdadeiro, se despir dos interesses pessoais, ser bem intencionado nas suas atitudes e decisões e ser uma pessoa nobre são características que os fazem seguir outros líderes. Seguem alguém que tem algo a agregar, que é inspirador e que desafia as pessoas. Ser uma pessoa que gosta de pessoas, com experiências para compartilhar, com verdade de propósito e que sabem qual a sua missão na vida e que se dedicam àquilo a vida toda também são características admiráveis que fazem líderes seguirem outros líderes.

Portanto, este tópico trouxe a uma etapa importante do processo de desenvolvimento de lideranças que são as diferentes motivações para se tornar um líder.

5. Considerações finais

A questão que direcionou este estudo foi determinada a partir da necessidade de entender como se desenvolve a competência de liderança nos colaboradores de uma instituição de qualificação profissional em saúde, questão esta permeada por pontos que ajudam a respondê-la como o quanto se sabe sobre liderança e as competências necessárias para exercê-la, a importância do desenvolvimento de outras competências complementares, bem como entender qual a motivação para desenvolver essa competência tão importante atualmente e que é considerada como de extrema importância na unidade de análise.

Ao analisar o desenvolvimento da competência de liderança na unidade pesquisada, verificou-se que são muitos fatores que contribuem para isso. Partindo inicialmente da importância que é dada a este assunto pelos principais gestores da empresa, em seguida, o quanto os colaboradores tem constante contato com o assunto liderança, seja em palestras promovidas pela empresa ou parceiros, ou através da avaliação por competências que é aplicada bimestralmente a qual remete a outro fator colocado como importante para o desenvolvimento de liderança, o feedback. Outro ponto que contribui para o desenvolvimento de lideranças e que foi bastante lembrado entre os entrevistados, é o contato direto que todos possuem com a Psicóloga organizacional e o programa de Desenvolvimento de Lideranças

que é ministrado e organizado por ela com contribuição dos Diretores da Empresa. Como pontos que ainda necessitam ser trabalhados foram trazidos a necessidade de uma ferramenta de feedback que proporcione contato entre colegas de trabalho do mesmo nível e clientes. Outro ponto que sugere-se que possa ser trabalhado é a criação de ferramentas que identifiquem e reduzam barreiras encontradas pelos supervisores da empresa para o desenvolvimento de novos líderes.

Ao responder o primeiro objetivo específico que é descrever as competências necessárias para o exercício da liderança, este trabalho trouxe a visão dos membros do conselho que percebem como competências mais importantes o comprometimento e a responsabilidade, empatia, visão estratégica e sistêmica, capacidade analítica, foco no resultado e relacionamento interpessoal. Já os supervisores da empresa trouxeram organização, empatia, visão estratégica e sistêmica, flexibilidade e jogo de cintura, comprometimento, motivação, foco em meta e resultado. Ambos apresentaram como pontos em comum motivação, visão estratégica, visão sistêmica e foco no resultado. É provável que um dos motivos pelos quais a empresa vem apresentando resultados significativamente positivos é a importância que estas competências possuem na organização.

O segundo objetivo específico deste artigo foi indicar as competências que ainda precisam ser desenvolvidas segundo a percepção dos gestores e dos líderes. Levando em consideração o tipo de negócio desenvolvido pela unidade analisada, verificou-se a importância da qualidade e excelência, automotivação, proatividade, agilidade, organização e relacionamento interpessoal. Foi ainda colocado que os líderes da empresa ainda precisam desenvolver visão estratégica e possuir maior conhecimento em gestão e administração. É provável que isso se deva a área de formação da maioria dos líderes, onde 5 provém da área da saúde e apenas 3 da área da Gestão.

Ao serem verificados os fatores que incentivam os profissionais na busca do desenvolvimento da liderança como terceiro e último objetivo específico deste trabalho, destacaram-se duas perspectivas, a dos colaboradores que ainda não são líderes e a perspectiva dos próprios líderes da empresa que seguem em desenvolvimento contínuo desta competência. Na primeira perspectiva foram trazidos como motivações mais relevantes a cultura de crescimento da empresa analisada, a busca por felicidade, satisfação, admiração e a necessidade se sentirem-se pertencidos e participantes ativos nas decisões estratégicas para o

crescimento da empresa. Na segunda perspectiva, ou seja, a dos próprios líderes, foram trazidas como incentivo para o desenvolvimento contínuo e ininterrupto da competência de liderança a busca por uma complementação de competências, por algo que se quer atingir.

Como limitações deste estudo, destaca-se a participação ativa da Diretora Executiva neste trabalho, tanto por ter realizado as entrevistas como por ser a autora do presente trabalho. Acredita-se que possa haver um viés de observação e interpretação dos resultados. Ainda, entre os entrevistados, a presença de duas novas lideranças que ainda estavam sendo integradas na equipe de supervisores da empresa.

Incentivar o desenvolvimento da liderança desde a identificação de novos líderes até a consolidação através da ascensão a cargos de supervisão, gerência ou diretoria pode ser uma atividade bastante árdua e que exige investimentos tanto de tempo como financeiros por parte da empresa e muita disposição para a transmissão de conhecimento e aquisição de aprendizado por parte dos colaboradores. Além disso, é importante ressaltar que nem todas as pessoas possuem o interesse em tornarem-se líderes, assumirem essa responsabilidade e esse espaço precisa ser respeitado. Portanto, verificou-se que a competência de liderança, na unidade analisada, quando trabalhada em diversos aspectos, pode levar a organização ao atingimento de resultados muito positivos. Sugere-se então que novos estudos sejam realizados em mais de uma organização, no formato multicase, a fim de alcançar um resultado mais abrangente e aplicável às diferentes organizações.

6. Referências:

ALMEIDA, M.I.R.; NOVAES, C.M.B.; YAMAGUTI, C.L. **Liderança e gestão estratégica de pessoas**: duas faces da mesma moeda. Rev. Adm. UFSM, v. i, n. 1, p.7-25, 2008.

AVOLIO, B.; GARDNER, W. **Authentic leadership development**: getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, v. 16, n. 3, p.315-338, 2005.

BADEN-FULLER, C. **Editorial**: Leadership. Long Range Planning, v. 37, p. 383–384, 2004.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira.** São Paulo: Atlas, 2014.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D.; LOPES, D. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26o, 2002, Salvador. Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. **Manual for the multifactor leadership questionnaire:** consulting psychologists press. Palo Alto, CA: Mindgarden, 2001.

BERSIN, J.; AGARWAL, D.; PELSTER, B.; SCHWARTZ J. Introduction: Leading in the new world of work. In: **Global Human Capital Trends 2015: leading in the new world of work.** Deloitte University Press, 2015.

BITENCOURT, C.C. **A Gestão de competências Gerenciais – A contribuição da Aprendizagem Organizacional.** Tese de Doutorado. PPGA – UFRGS, 2001.

BITENCOURT, C.C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências:** caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível:** Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho. Bookman, 2011.

BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOLDRINI, B.C.; LUCENA, W.M. **Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “geração z” no mercado de trabalho.** Destarte, v.4, n.2, p. 45-63, 2014.

BOYATIZIS, R. E. **The competent manager:** a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; PEREIRA, G.C.; *et al.* **Gestão de desempenho por competências:** integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. RAP, v.42, n.5, p.875-98, 2008.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research.** London: Routledge, 2000.

CANWEL, A.; GELLER, J.; STOCKTON, H. **Leadership**: Why a perennial issue? In: Global Human Capital Trends 2015: leading in the new world of work. Deloitte University Press, 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning. 2.ed. v.2. p.3, 2013.

CAVALCANTI, L.C.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R.A. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. **Novas gerações no mercado de trabalho**: expectativas renovadas ou antigos ideais? Cad. EBAPE.BR, v. 10, n. 1, 2012.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Towards a holistic model professional competence**. Journal of European Industrial Training, v.20, n.5, p.20-30, 1996.

_____. **The reflective (and competent) practitioner**: a model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. Journal of European Industrial Training, v.22, n.7, p. 267-276, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONGER, J.A.; FULMER, R.M. **Developing your leadership pipeline**. Harvard Business Review, 2003.

CORTELLA, M.S.; MUSSAK, E. **Liderança em Foco**. Campinas, SP: Papirus – 7 Mares, 2013.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E.D.D. **Avaliação de competências 360°**: os impactos na gestão de pessoas. Read, ed. 40, v.10 n.4, 2004.

CRESWELL, J.W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de Pessoas por Competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Conferência, Foz do Iguaçu, 1998.

EIGHTEEN, J.; HAIMS, J.; STEMPEL, J; *et al.* **Learning and development**: Into the spotlight. In: Global Human Capital Trends 2015: leading in the new world of work. Deloitte University Press, 2015.

FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências** – Um quebra cabeça Caleidoscópio da Industria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

GRIMM, J. W. **Effective leadership**: making the difference. Journal of Emergency Nursing, v.36, n.1, 2010.

HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; *et al.* **Culture, Leadership, and Organizations**: The GLOBE Study of 62 Societies. Londres: SAGE Publications, 2004.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2009.

KING, A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva**: o desafio da gerência intermediária. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 42. n.1, 2002.

KROGH, G.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. **Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework.** Journal of Management Studies v.49 n.1, 2012.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 48, n.1, 2008.

MADRUGA, R. **Triunfo da liderança práticas, estratégias e técnicas diárias para desenvolver líderes de alta performance.** São Paulo: Atlas, 2.ed., 2014.

MARREWIIJK, M.V.; TIMMERS, J. **Human Capital Management: New Possibilities in People Management.** Journal of Business Ethics, v.44, p.171–184, 2003.

NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento.** Bookman, 2008.

PRAHALAD. C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RHINOW, G. Inovando e competindo por meio aa gestão de pessoas. RAE –Revista de Administração de Empresas *Light*, v.8, n.1, p.2-7, 2001.

RUSSETTE, J.W.; SCULLY, R.E.; PREZIOSI, R. **Leadership across cultures: a comparative study.** Academy of Strategic Management Journal, v.7, 2008.

SCHOEMAKER, P. J. H.; KRUPP, S.; KRUPP, H. **Strategic Leadership: The Essential Skills.** Harvard Business review, 2013.

SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Compentence at Work.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Leadership and Organization: a behavioral science approach**. New York, NY: Routledge, 2013.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, J. R; TONELLI, M.; COOKE, B. **Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950- 2010)**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. **Human resources and the re- source based view of the firm**. Journal of Management, v. 27, p. 701- 721, 2001.

WRIGTH, P.; MCMAHAN, G. **Theoretical perspectives for strategic human resource management**. Journal of Management, v. 18, n. 2, p. 295- 311, 1992.

WRRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J.P. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas. 2000.

YAMMARINO, F. **Leadership: Past, Present, and Future**. Journal of Leadership & Organizational Studies, v.20, n.2, p.149–155, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.