



Competence



Skills

Desenvolvendo a liderança



Desenvolvendo a liderança

Conteúdo organizado por **Valéria Feitosa** do livro **Becoming the Boss: New Rules for the Next Generation of Leaders**, publicado em 2010 por Pearson Prentice Hall.

Objetivos de Aprendizagem

- Compreender o conceito de competência
- Identificar quais são as principais competências necessárias para o líder da Geração Z.

Introdução

Como você deve imaginar, com as mudanças organizacionais e no perfil dos profissionais, houve necessidade de mudanças nas competências exigidas do líder. Claro que confiança, inteligência e carisma ainda são fatores relevantes, no entanto, eles não são mais suficientes para atender as novas demandas organizacionais. Nessa disciplina, você já aprendeu sobre algumas competências e habilidades do líder, além disso, já aprendeu sobre as diferentes fontes de poder e estilos de liderança. Nessa aula, vamos falar sobre as competências que você precisa desenvolver para se tornar um líder de sucesso.

O que é competência

Para começar a falar sobre competências do líder, vamos compreender bem o **conceito de competência**. Competência pode ser definida como a “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (PIRES et al, 2005, p. 14). Portanto, a competência engloba duas perspectivas: (1) as competências requeridas pelo **cargo**, ou seja, o conjunto de conhecimento e habilidades necessárias para que o profissional desempenhe as atividades do cargo e (2) saber atingir objetivos, obter **resultados**. Portanto, a atitude torna-se um aspecto importante a ser avaliado pelas organizações, pois é necessária para que os resultados sejam alcançados. As competências agregam valor social e econômico para indivíduos e para as organizações.

Saiba Mais

Competence

Conheça outras definições apresentadas na literatura para o conceito de competências:

(1) Competências forma um “conjunto de saberes, práticas e comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio, que se pode acessar em um novo aprendizado; (2) Competências forma um “conjunto de conhecimento, capacidades de ação e comportamentos estruturados ou colocados em disponibilidade em função de um objetivo ou meta, na busca de resultados; (3) competências formam um “conjunto de elementos heterogêneos que estão em interação dinâmica. Esses elementos são: os saberes (conhecimento), o saber fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes), as faculdades cognitivas e as qualidades pessoais” (CHIAVENATO, 2014, p. 420).

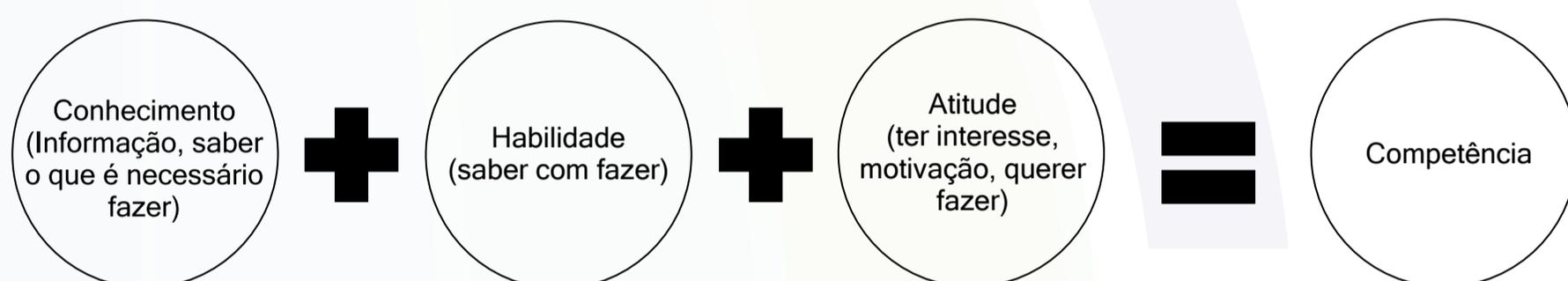
Os conhecimentos, habilidades e atitudes são denominadas recursos ou **dimensões** das competências que são **mobilizados** pelos profissionais para atingir os resultados esperados. O conhecimento corresponde ao conjunto de informações que são integradas pelo indivíduo, é o **saber**, está relacionado ao **conhecimento** teórico de determinado fenômeno, prática, metodologia ou ferramenta. Já **as habilidades** consistem na utilização prática dos conhecimentos, é a utilização do conhecimento para solução de problemas e ação no dia a dia, é o **saber fazer**, desse modo, as habilidades dependem da experiência, da prática, dos erros e acertos realizados pelo profissional.



As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática –, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo (PIRES et al, 2005, p. 17).

Por fim, as **atitudes** referem-se a **questões sociais e afetivas** no contexto do trabalho, nesse aspecto, a atitude está relacionada a ação no ambiente de trabalho, ao **querer fazer** as atividades necessárias. É um dos aspectos mais complexos da competência, pois envolve as preferências do profissional para realizar determinadas atividades, relaciona-se, portanto, com a motivação. Identifica-se, portanto, que as três dimensões da competência são inter-relacionadas e interdependentes, assim, para que um profissional esteja competente, é necessário que ele tenha conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Interdependência entre as dimensões da motivação.



Fonte: autora, 2020.

Competências da liderança

De acordo com Tajra (2014) para atingir os resultados necessários o líder deve possuir três competências essenciais: interpessoal, informacional e de decisão.

- **Competência interpessoal:** o líder precisa lidar de maneira eficaz com outras pessoas, ele precisa ter habilidade com relações interpessoais e mostrar atitudes condizentes com o cargo que ocupa. Ele precisa mostrar coerência entre o que fala e o que faz, servindo como exemplo para os liderados e com isso, alcançando a confiança da equipe.
- **Competência informacional:** o líder precisa se manter atualizado com informações sobre o ambiente da empresa, tanto interno quanto externo, ele precisa identificar quais são as informações relevantes para aproveitar oportunidades e para se antecipar às ameaças. Além disso, é necessário que ele saiba quais as informações necessárias para serem repassadas à equipe.

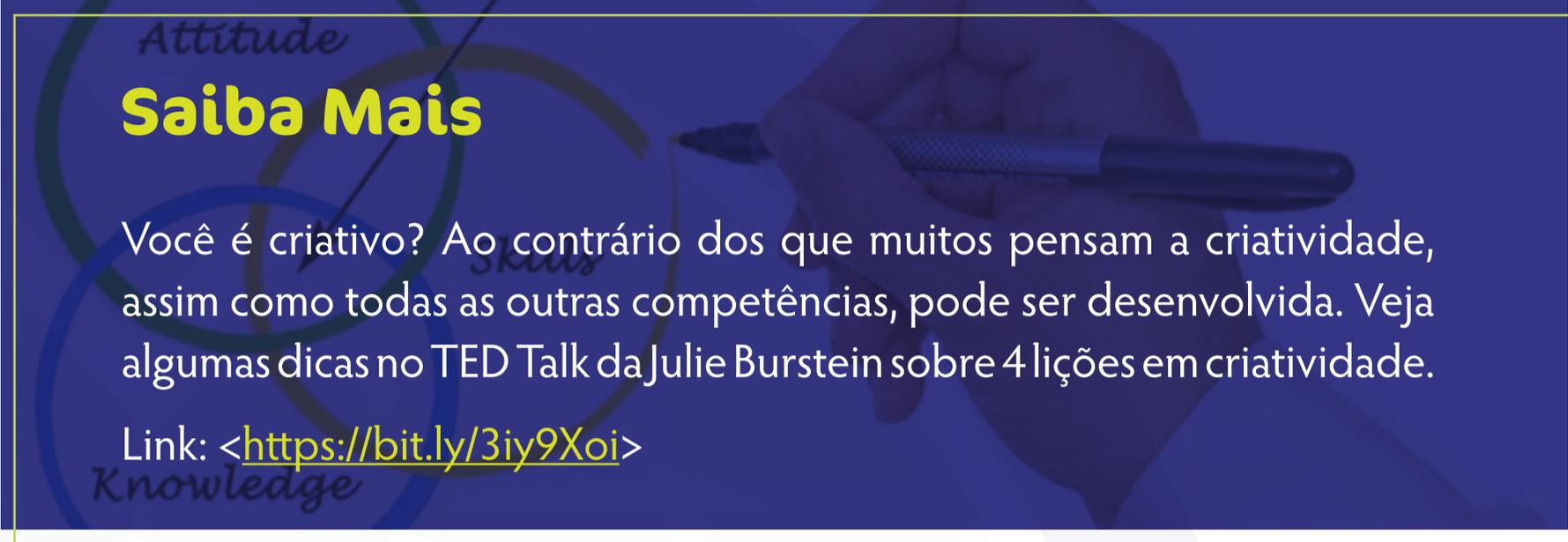
- **Competência para decidir:** é necessário que o líder saiba decidir, mesmo quando a decisão for impopular. Ele deve estar apto para avaliar todas as informações disponíveis para garantir a melhor tomada de decisão, deve saber analisar e julgar os fatos, além disso, deve saber lidar com as consequências de suas decisões.



Mas além dessas três competências, nós destacamos também a competência de comunicação, inteligência emocional, criatividade, negociação, resiliência e autodesenvolvimento, como essenciais para liderar diante dos desafios atuais. Vamos detalhar cada uma delas.

A **comunicação** efetiva é a capacidade de **expressar suas ideias** com clareza, seja por meio de um relatório, uma reunião com a equipe ou um treinamento para centenas de pessoas. Comunicar-se bem evita o surgimento de diversos problemas dentro da organização.

A **Criatividade** é a **capacidade de inovar** na solução de problemas e propor novas possibilidades para realização das atividades dentro da organização. Pessoas criativas contribuem para a inovação de produtos e processos e são mais assertivas na resolução de problemas.



Saiba Mais

Você é criativo? Ao contrário dos que muitos pensam a criatividade, assim como todas as outras competências, pode ser desenvolvida. Veja algumas dicas no TED Talk da Julie Burstein sobre 4 lições em criatividade.

Link: <<https://bit.ly/3iy9Xoi>>

A **capacidade de negociação** permite ao profissional **gerenciar conflitos** obtendo resultados que favorecem o bom clima organizacional. A capacidade de negociação é importante tanto para as relações internas com a equipe de trabalho quanto para as relações com clientes, fornecedores e parceiros.

A **resiliência** está relacionada a abertura para novas experiências, a capacidade de **se reinventar**, se remodelar a novos métodos de trabalhos e desafios na organização, além de lidar bem com as pressões organizacionais. É uma característica que permite que o profissional lide bem com as mudanças e desafios organizacionais, que são cada vez mais constantes e complexos.

O **autodesenvolvimento** é a busca **por conhecimentos**, consiste no aprender a aprender. Com essa característica, o líder está sempre em busca de cursos de atualização, novos conhecimentos, aprimoramentos em sua profissão, como também seja bem informado sobre seu campo de atuação e atualidades gerais.

A **inteligência emocional** pode ser definida a partir de 5 domínios principais: (1) Conhecer as próprias emoções, ou seja, é a **autoconsciência**, o reconhecimento de um sentimento quando ele ocorre; (2) lidar com emoções, ou seja, a capacidade de lidar com os sentimentos para que sejam apropriados, consiste em ser capaz de confrontar-se, de livrar-se da tristeza, ansiedade e irritabilidade que incapacitam, permite uma **recuperação mais rápida** dos reveses e perturbações da vida; (3) **motivar-se**, colocando as emoções a serviço de uma meta fazendo que a pessoa seja mais produtiva; (4) **reconhecer emoções nos outros**, tornando a pessoa mais empática, as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração; (5) **lidar com relacionamentos**, é a arte de se relacionar, pode ser descrita como a capacidade de lidar com as emoções dos outros, essa aptidão determina a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal (GOLEMAN, 2011).

Em resumo

Nessa aula você aprendeu que competência é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. Você aprendeu também que várias competências são necessárias para que o líder possa atuar de forma satisfatória diante dos desafios do dia a dia: competência interpessoal, informacional, de decisão comunicação, inteligência emocional, criatividade, negociação, resiliência e autodesenvolvimento.

Saiba Mais

Assista a um TED Talk da Roselinde Torres sobre "O que é preciso para ser um grande líder".

Link: <<https://bit.ly/3v8XgmE>>

Na ponta da língua



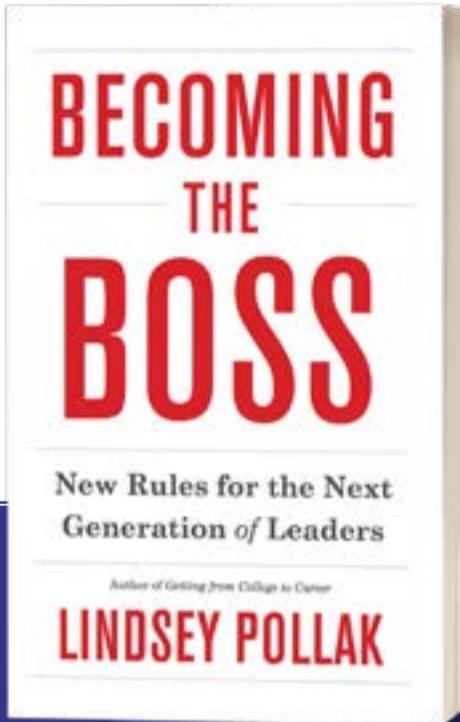
Referências Bibliográficas

Chiavenato, Idalberto. (2014). **Administração: teoria, processo e prática**. 5ª ed. Barueri: Manole.

Goleman, Daniel. (2011). **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva. [recurso eletrônico]

Pires, Alexandre Kalil et al. (2005). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP.

Tajra, Sammya. Feitosa. (2014). **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1ª. ed. São Paulo: Érica.



LIVRO DE REFERÊNCIA:

Becoming the Boss: New Rules for the Next Generation of Leaders

Lindsey Pollak

Pearson Prentice Hall © 2010

Competence

Skills



MUST
UNIVERSITY
FLORIDA - USA