

COMPETÊNCIAS DO LÍDER CONTEMPORÂNEO

ARCHIMEDES F. DELGADO*
Capitão de Mar e Guerra (RM1)

SUMÁRIO

Conhecimento
Habilidades
Atitude
Competências do líder

Com a crescente facilidade de acesso às informações nos dias de hoje, e a conseqüente influência que todos sofrem de diferentes culturas, o líder moderno precisa desenvolver competências que, em outras épocas, não eram consideradas tão importantes. Analisando as componentes formadoras da competência, segundo a

atual tendência, o presente artigo procurará abordar os conhecimentos (o que saber), as habilidades (o que fazer) e as atitudes (como ser) mínimas necessárias a uma pessoa que pretenda exercer a liderança de um grupo.

Serão abordadas também, sempre que concebível, as nuances inerentes à liderança

* Comandou o Aviso de Instrução *Aspirante Nascimento*, o Rebocador de Alto Mar *Tridente* e a Base Fluvial de Ladário. MBA em gestão Internacional na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Curso Superior de Guerra Naval no Instituto de Guerra Marítima da Itália e Curso Superior de Estado-Maior Interforças na Itália. Autor do livro *Liderança – A arte de conduzir ao sucesso*, instrutor de Liderança e de Jogos de Guerra na Escola de Guerra Naval.

militar, em que o risco à integridade física das pessoas pode estar presente, e, por isso, a influência exercida pelo líder é ainda mais fundamental, para que os objetivos da instituição sejam alcançados.



Apesar da relativa simplicidade das teorias e técnicas de liderança, sua aplicação prática é altamente complexa, tendo em vista serem aplicadas a pessoas e grupos de pessoas, cada uma delas com sua individualidade e sua própria experiência. Assim, técnicas que se mostram positivas e inspiradoras quando aplicadas a determinado grupo de pessoas, podem ser completamente inócuas para outro.

Essa dificuldade, fruto da diversidade dos valores e da experiência de vida inerentes a cada grupo, que constitui a chamada cultura organizacional, torna o simples tema de Liderança um complexo e apaixonante campo de pesquisa.

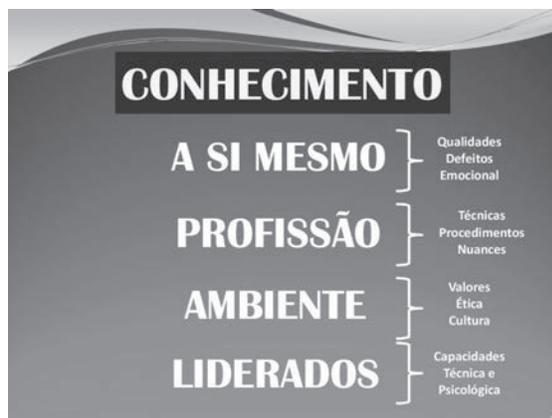
Para exercer a liderança, não basta pensar ou agir como um líder. É preciso, acima de tudo, que o grupo sobre o qual se pretenda exercer a liderança reconheça o líder como tal e aceite sua liderança. Entretanto, antes de tentar exercer a liderança, é preciso que o candidato a líder, entendendo a cultura organizacional do grupo, adquira os conhecimentos necessários para se fazer respeitar, desenvolva habilidades que o permitam ser aceito pelo grupo e pratique atitudes que o grupo a ser liderado considere importantes e reflitam seus valores e crenças. Essa ação integrada dotará o líder da

competência necessária para exercer influência sobre o grupo a ser liderado, o que, em última análise, constitui condição *sine qua non* para o exercício da liderança.

O presente artigo não pretende enumerar todos os conhecimentos, habilidades e atitudes que consolidem as competências de um líder, tendo em vista a sua enorme variedade. O propósito deste texto é simplesmente estabelecer as competências mínimas, formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, na opinião do autor, deve possuir alguém que pretenda exercer a liderança.

CONHECIMENTO

A primeira componente da competência é o *conhecimento*, que envolve a formação técnico-profissional e os aspectos psicossociais que o líder deve saber ou aprender. No caso do líder, quatro são os aspectos do conhecimento que constituem o mínimo necessário para o exercício da liderança: o *autoconhecimento*, o *técnico-profissional*, os *liderados* e o *ambiente* no qual o grupo está inserido.



Autoconhecimento

O autoconhecimento, ou conhecimento de si mesmo, possibilita que a pessoa tenha controle sobre suas emoções, sejam elas

positivas ou não, evitando sentimentos de baixa autoestima, inquietude, frustração, ansiedade, instabilidade emocional e outros. Dessa forma, garante o bem-estar e o equilíbrio emocional fundamentais para o exercício da liderança.

O autoconhecimento necessário ao líder é aquele que o conduz a identificar seus defeitos e qualidades, de modo a buscar o equilíbrio entre os dois e o apoio de seus liderados para solucionar problemas que superem sua capacidade. O autoconhecimento é identificado por Daniel Goleman (2015) como componente da inteligência emocional, cujos fatores são a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a capacidade de relacionar-se socialmente, e, segundo aquele autor, constitui importante ferramenta para a liderança, na medida em que possibilita que a pessoa se automotive e siga em frente, mesmo diante de frustrações e desilusões.

Conhecimento Técnico-Profissional

Embora não seja primordial, a incumbência de liderar é facilitada se o líder tiver um conhecimento básico, ainda que superficial, acerca das tarefas a serem desempenhadas pelos seus liderados. Não há dúvida de que a principal capacidade a ser desenvolvida pelo líder deve ser aquela de conseguir com que seus liderados executem suas tarefas da melhor maneira possível, estimulando-os a aplicarem seus conhecimentos técnicos em prol dos objetivos da instituição. Entretanto, essa tarefa fica dificultada caso o líder não tenha sequer noções básicas sobre ela. O líder não precisa ser, e normalmente não é, o mais capacitado tecnicamente, mas deve possuir uma visão global da instituição e das tarefas que nela se desenvolvem.

Nesse sentido, vale lembrar o grande mestre Peter Drucker, que ensinava que “as pessoas são contratadas por seu conhecimen-

to técnico e são demitidas por seu comportamento. Por isso quem busca entender as pessoas leva grande vantagem no momento de liderar”. Esta frase, publicada em 1959 e ainda bastante atual, remete ao próximo conhecimento importante para o líder.

Liderados

Em qualquer organização, cabe ao líder atribuir tarefas aos liderados. Para tal, é necessário que conheça perfeitamente a capacidade técnica e a maturidade psicológica de cada um deles. Em função desses dois parâmetros, o líder poderá identificar as tarefas que cada liderado está apto a realizar e o apoio de que necessita para tal. Com isso, será capaz de estabelecer o estilo de liderança a adotar com cada liderado, para cada tarefa.

Esses estilos, definidos como autoritário, democrático ou delegativo (também chamado *laissez-faire*), refletirão o grau de liberdade concedido ao liderado na execução de cada tarefa. No estilo autoritário, o grau de liberdade é mínimo e o de supervisão, máximo. E no estilo delegativo, o inverso. Quanto ao estilo democrático, que é o mais usado, na maioria das vezes, o líder permite que os liderados participem das decisões, ouvindo suas opiniões, porém mantendo consigo a responsabilidade pela execução das tarefas, principalmente no caso de ocorrerem falhas.

Além disso, é importante que o líder conheça também os objetivos pessoais, os valores e as necessidades de seus liderados, para que consiga, sem contrariar seus valores, motivá-los a alcançar seus objetivos pessoais e a satisfazer suas necessidades.

Ambiente

O ambiente organizacional pode ser definido como o conjunto dos fatores da

organização que exercem influência sobre o grupo, de forma real ou potencial. Com a facilidade de acesso à informação, decorrente da revolução tecnológica causada pela internet, fatores externos à organização também passaram a influenciar o comportamento das pessoas, modificando seus costumes, crenças, valores e necessidades.

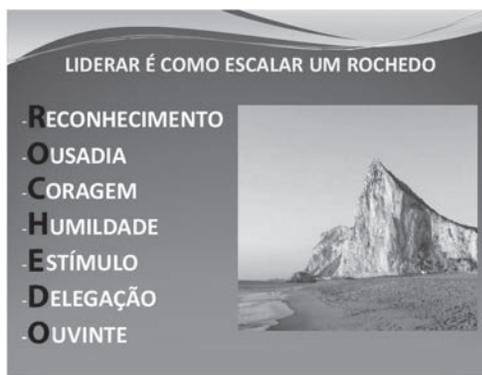
Com isso, o líder teve sua tarefa dificultada, pois, para exercer a liderança, é preciso ser aceito pelos liderados, o que somente ocorrerá caso o líder conheça e compartilhe os mesmos valores e crenças do grupo. Para isso, é fundamental conhecer o ambiente em que o grupo está inserido, o que significa conhecer seus costumes, crenças, tradições, valores e necessidades, os quais passaram a ser “criadas” também por fatores externos à organização.

HABILIDADES

Uma das primeiras formalizações do estudo de Liderança deveu-se à chamada Teoria da Personalidade ou dos Traços, segundo a qual a capacidade de liderar seria função da combinação de certos traços da personalidade do indivíduo. De acordo com essa teoria, a capacidade de liderar nasceria com a pessoa, não havendo possibilidade de forjá-la por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal (FACCIOLI, 2009).

Entretanto, com o passar do tempo, notou-se ser muito difícil encontrar semelhanças entre as personalidades de alguns dos líderes mais conhecidos, como, por exemplo, Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Adolf Hitler e Winston Churchill. Com isso, após a Segunda Guerra Mundial, a Teoria dos Traços foi perdendo importância, sendo substituída pelas teorias chamadas comportamentais, cujo foco de estudo é o que os líderes fazem, e não o que eles são; ou seja, o comportamento dos líderes, e não apenas sua personalidade.

Assim, as habilidades do líder dizem respeito à prática do conhecimento adquirido e devem ser aplicadas por meio de esforço próprio do líder. Dessa forma, assemelham-se à escalada de um rochedo, considerando que o esforço é recompensado por uma visão impossível de ser obtida do solo, parodiando Colin Powell (HARRI, 2002), que define liderança como “a arte de obter resultados superiores aos que a ciência da administração diz ser possível”



Nessa escalada, o líder deve praticar, no mínimo, o **R**econhecimento, a **O**usadia, a **C**oragem, a **H**umildade, o **E**stímulo, a **D**elegação e ser bom **O**uvinte.

Reconhecimento

Conforme esclarece PENTEADO (1992), o reconhecimento é um dos fatores mais motivadores do ser humano. Ninguém faz algo somente para receber um agradecimento ou reconhecimento, mas, quando o recebe, sente-se recompensado e motivado. Um simples “obrigado” ou “bom trabalho” tem enorme efeito na motivação individual do liderado, pois demonstra que o líder valoriza o esforço despendido, o resultado do trabalho e a pessoa que o realizou.

Por outro lado, não se deve elogiar um trabalho mal feito, pois tal atitude desvaloriza o elogio e demonstra baixo nível

de exigência do líder. Caso o liderado não tenha capacidade de realizar algo melhor, o líder deve ensiná-lo e orientá-lo; caso o liderado tenha despendido pouco esforço, deve repreendê-lo ou afastá-lo da função. Assim, é importante reconhecer e elogiar o trabalho, mas somente quando é fruto da máxima capacidade e do máximo esforço do liderado.

Ousadia

Atribui-se ao grande físico Albert Einstein a afirmação de que “se fizeres as coisas sempre da mesma maneira, jamais obterás resultados diferentes”. Levando-se em conta que compete ao líder, dentre outras coisas, fazer evoluir a instituição a que pertence e as pessoas que lidera, é preciso que cultive sempre a busca de novas soluções e novas maneiras de executar as tarefas, de modo a obter sempre mais eficiência.

O líder não pode temer ousar e inovar, incentivando seus liderados a agirem da mesma forma, sem, contudo, confundir ousadia com aventura. Ousar é estudar e avaliar novas soluções, sem se deixar levar por devaneios. Mesmo assim, haverá falhas e erros na tentativa de executar as tarefas de maneiras diferentes, e esses erros devem servir de lição, para que sejam estudados e mostrem o caminho para a maior eficiência. É preciso ousar e perseverar na busca da eficiência, sem cultivar a filosofia do “erro zero”, que inibe a iniciativa e a criatividade dos liderados e mina a confiança destes em seu líder.

Coragem

Composta por duas vertentes, a física e a moral, é esta última a mais importante para a liderança. Enquanto a coragem física representa o controle e a superação do medo da própria integridade física, a coragem

moral, caracterizada como a disposição para defender pontos de vista próprios e agir em prol do bem comum, mesmo em situações críticas, é uma habilidade difícil de desenvolver e demonstra o caráter do líder. A coragem moral traduz-se, ainda, pela capacidade de assumir as consequências de suas decisões, ainda que se provem erradas e provoquem prejuízos à organização. Com isso, a coragem moral induz nos liderados confiança nos propósitos de seu líder e a certeza de que ele atuará como um escudo protetor de seus liderados.

Humildade

Habilidade pela qual o líder demonstra aos liderados ter consciência de que não é o dono da verdade e que pode aprender com a experiência e o conhecimento dos liderados. Juntamente com a coragem moral, a humildade permite que o líder reconheça seus erros e deles tire proveito, extraindo-lhes lições para que não se repitam. Associada à humildade, possibilita ao líder a permanente busca por executar as tarefas de maneira cada vez mais eficiente, não se permitindo acomodar sobre os louros das eventuais vitórias. Em resumo, a humildade contribui para que o líder conquiste a mente e o coração dos liderados, propiciando-lhe obter a confiança e a obediência voluntária do grupo.

Estímulo

O líder não pode esquecer jamais que as tarefas são realizadas por pessoas, que precisam ser estimuladas e inspiradas para realizá-las da melhor maneira possível. Dessa forma, cabe ao líder incentivar seus liderados, procurando tirá-los de sua zona de conforto, lembrando-se que ninguém conhece seus próprios limites até que estes sejam testados, sendo o líder considerado

um criador de estresse. Entretanto, não se deve esquecer que, segundo o pesquisador húngaro Hans Selye (1907-1982), existem dois tipos de estresse: o *eustresse*, que é fruto de uma pressão positiva imposta sobre o indivíduo e tem como resultado o aumento de sua *performance*; e o *distresse*, que é o lado negativo do estresse e provoca queda de produtividade e, até mesmo, doenças (McCOLLUM, 2013). Assim, tomando cuidado para que não se exceda e provoque *distresse*, o líder deve atuar como provocador de *eustresse*, visando ao aumento da produtividade de seus liderados.

Delegação

Esta habilidade é, talvez, a mais difícil e importante dentre todas, principalmente para os líderes militares, levando-se em conta que estes precisam criar seus próprios sucessores, pois não se pode “contratar” líderes militares.

Delegar é um aprendizado tanto por parte de quem delega quanto de quem recebe a delegação e, por isso, demanda tempo para que se torne efetivo. É uma ação que exige um clima organizacional favorável, no qual quem recebe a delegação sinta-se apoiado em caso de erros, que certamente ocorrerão, e quem delega esteja por perto e disposto a ajudá-lo sempre que necessário. Delegar traz confiança para a equipe, responsabilidade, conhecimento e evolução para os liderados, sendo assim uma habilidade que visa cultivar novos líderes, que é, em última análise, a mais nobre e importante tarefa de todo líder.

Ouvinte

Como atividade de relacionamento humano, a liderança necessita de boa comunicação entre líder e liderados. Transmitir ordens claras e explícitas, no tom

de voz adequado e com tranquilidade, faz parte do exercício da liderança. Da mesma forma, ouvir com atenção os liderados, demonstrar interesse pelos seus problemas, esforçando-se para solucioná-los, e respeitar suas opiniões também constituem habilidades necessárias ao líder. Como ressalta Colin Powell:

Quando os subordinados deixam de levar seus problemas ao chefe, significa que este deixou de liderá-los. Ou os subordinados perderam a confiança de que o chefe possa ajudá-los ou concluíram que não dá importância a seus problemas. Ambos os casos evidenciam falta de liderança (HARARI, 2002).

ATTITUDE

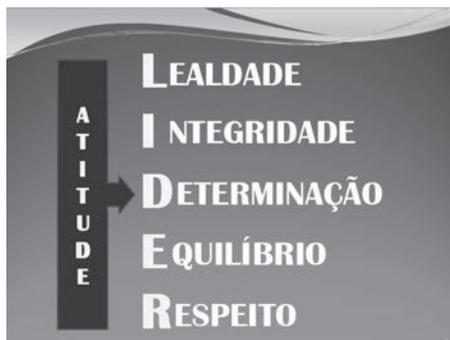
O último componente da competência do líder é o conjunto de atitudes que devem ser desenvolvidas para conquistar a confiança do grupo, de modo a exercer influência sobre seus componentes e, com isso, inspirá-los, motivando-os a executar suas tarefas, de modo voluntário, da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva para a consecução dos objetivos da organização.

Dentre as teorias comportamentais já mencionadas, uma das mais importantes é a da Liderança Situacional, sistematizada por Kenneth Blanchard e Paul Hersey em 1969, e que preconiza a variação do estilo de liderança em função das circunstâncias vividas a cada momento específico (BLANCHARD e HERSEY, 2009). Todavia, essa teoria não despreza a importância da personalidade do líder, na medida em que a considera também como parâmetro condicionante do estilo de liderança a ser adotado, ao lado do desenvolvimento psicológico e profissional dos liderados.

Assim, nos dias atuais, não se pode negar a importância da personalidade do líder para que possa exercer influência

sobre o grupo de liderados e, com isso, liderá-los efetivamente. Portanto, é necessário que o líder desenvolva em sua personalidade alguns traços que o façam ser aceito e reconhecido pelo grupo que pretenda liderar.

Desenvolver tais atitudes, ou seja, como ser, refere-se a adotar um comportamento coerente com a cultura organizacional, seus valores e tradições.



Esses traços de personalidade a serem adotados pelo líder consubstanciarão suas atitudes para ser líder, tornando-o um exemplo a ser seguido pelos seus liderados. Para isso, o líder precisa agir sempre com **Lealdade**, **Integridade**, **Determinação**, **Equilíbrio** e **Respeito**, uma vez que, independentemente da cultura organizacional do grupo de liderados, essas atitudes são sempre importantes e capazes de fomentar a confiança das pessoas, sendo, portanto, imprescindíveis a qualquer líder.

Lealdade

Por ser uma relação interpessoal, a liderança não pode prescindir da lealdade, que constitui condição *sine qua non* para que o líder conquiste a confiança do grupo que pretende liderar. Para conquistar essa confiança, é imprescindível que o líder seja leal aos seus liderados e aos valores e crenças da instituição a que pertence,

independentemente de quais sejam. Essa lealdade reflete-se na disposição sincera do líder em valorizar seus liderados, ampará-los e defender seus interesses, mesmo que, para isso, seja necessário expor-se perante seus chefes ou superiores hierárquicos, até mesmo questionando-os, porém sem jamais lhes faltar com o respeito e a consideração.

O líder deve ser visto por seus liderados como um leal escudo protetor, disposto a enfrentar dificuldades para atender às necessidades e proteger os interesses do grupo e de seus membros, mas de maneira coerente com os limites de sua posição hierárquica e com o devido respeito às normas organizacionais e aos superiores hierárquicos. O líder não deve esquecer que a lealdade parte de cima para baixo, sendo a que recebe de seus subordinados um mero reflexo da sua própria lealdade com os mesmos e com a organização a que pertence.

Integridade

Tem a ver com honestidade, ética e moral. Uma pessoa íntegra é aquela que adota atitudes sempre corretas, de acordo com a lei, a ética e a moral. A integridade implica atitudes corajosamente justas e honestas, qualquer que seja a situação que se apresente. A pessoa íntegra não se deixa levar pela solução mais simples ou mais fácil, e sim pela solução correta, legal, ética e moral. A pessoa íntegra não se deixa levar por situações momentâneas, não infringe as normas e leis e nem prejudica o próximo por motivos fúteis e incoerentes. A moral de uma pessoa íntegra não tem preço e é inquestionável.

A integridade moral engloba o cultivo à honra; à preservação da intimidade pessoal e ao zelo pelo nome, pela imagem e pelos sentimentos. Portanto, não há como liderar sem agir com integridade.

Determinação

Esta é a atitude que implica certeza íntima de direcionamento. A pessoa determinada estabelece objetivos e metas claras e definidas, possuindo a convicção plena de que irá alcançá-las, fruto de sua força de vontade inquebrantável. Esses objetivos e metas, entretanto, não podem representar simplesmente esperanças e desejos. Na verdade, precisam atender aos requisitos normalmente conhecidos pelas iniciais da palavra inglesa *SMART* (esperto). Assim, precisam ser *específicos* (*Specifics*), *mensuráveis* (*Measurable*), *ambiciosos* (*Ambitious*), *realistas* (*Realistics*) e *oportunos* (*Timed*).

Para ser uma pessoa determinada, é preciso estabelecer metas e objetivos que atendam aos requisitos acima, pois só dessa forma surgirá a motivação que produz a força interior e a certeza de que serão alcançados. Caso contrário, em vez de determinação, existirá apenas intenção ou esperança, que não são suficientes para inspirar o grupo a ser liderado.

Equilíbrio

A manutenção do equilíbrio emocional é de vital importância para o líder, na medida em que seu estado de humor transmite-se, em verdadeira grandeza, para o grupo que lidera. Assim, é fundamental que o líder saiba controlar suas emoções e usá-las em proveito dos objetivos que pretenda alcançar. Esse equilíbrio está diretamente ligado ao desenvolvimento psicológico e à maturidade da pessoa, sendo tão mais fácil mantê-lo quanto maior o conhecimento que a pessoa tenha de si mesma.

Vale ressaltar que estudos demonstram que pessoas que conseguem manter o equilíbrio emocional tendem a ser mais bem-sucedidas e, sem sombra de dúvida, contribuem positivamente para um ambiente

organizacional agradável, o que, em última análise, propicia maior produtividade do grupo a que pertence. O grande Presidente dos EUA Abraham Lincoln, que enfrentou enormes adversidades durante o seu governo, incluindo uma sangrenta guerra civil, jamais respondia de imediato a uma carta que o deixasse irritado (PHILLIPS, 2007). Lincoln ensinou que sempre é melhor pensar, contar até dez e, aí sim, com tranquilidade e equilíbrio, adotar uma medida para fazer frente a algo indesejável que tenha acontecido.

Respeito

Todas as pessoas merecem ser tratadas com respeito, sejam elas superiores hierárquicos ou subordinados. Ao tratar uma pessoa de maneira respeitosa, demonstra-se apreço e estima. E o líder precisa demonstrar estima por seu liderado, que deve ser tratado como uma pessoa importante e de alto valor para o líder. O respeito é um dos valores mais importantes do ser humano e facilita o relacionamento social, impedindo que uma pessoa tenha atitudes reprováveis, ofensivas ou discriminatórias em relação a outras.

O líder jamais deve esquecer que, para ser respeitado, é preciso saber respeitar, o que não significa concordar sempre com os pontos de vista da outra pessoa ou ceder a seus interesses. É importante saber argumentar e emitir ordens com polidez, educação e respeito ao próximo. Ao demonstrar respeito por seus liderados, o líder conquista o respeito deles. E não custa lembrar que o equilíbrio emocional, abordado no parágrafo anterior, contribui para que o líder mantenha o tratamento respeitoso para com seus liderados.

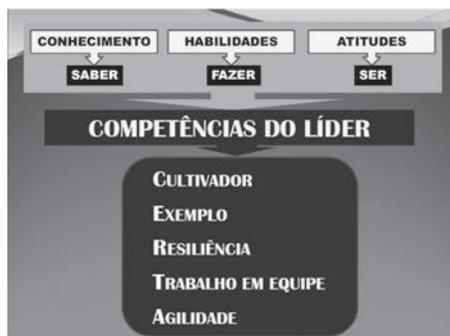
COMPETÊNCIAS DO LÍDER

Após enumerar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao

líder, é possível estabelecer-se, então, as competências do líder moderno, considerando, conforme citado anteriormente, ser a competência formada pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A primeira competência que advém dos parâmetros apresentados é a agilidade de raciocínio. Nos tempos atuais, as situações enfrentadas pelo líder modificam-se rapidamente, sendo necessário que ele desenvolva a capacidade de adaptar-se e libertar-se de soluções prévias, que podem não dar resultado. Portanto, são componentes da agilidade de pensamento a flexibilidade de soluções e a adaptabilidade a novos desafios. Essa competência será tanto maior quanto maior for a componente do conhecimento e mais desenvolvidas as habilidades de ousadia, coragem, humildade e de bom ouvinte.

Outra competência que o líder precisa desenvolver é o trabalho em equipe, que jamais pode deixar de estar presente em qualquer líder, em qualquer nível de gerenciamento. A capacidade de trabalhar em equipe será tanto maior e mais produtiva quanto mais desenvolvidas forem as habilidades de humildade, ouvinte, delegação, estímulo e reconhecimento, além das atitudes de lealdade, integridade e respeito.



A competência seguinte, a resiliência, é definida pela psicologia como a capacidade do indivíduo lidar com problemas, superar

obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas – choque, estresse etc. – sem entrar em surto psicológico. Pode, ainda, ser considerada como uma combinação de fatores que propiciam ao ser humano condições para enfrentar e superar problemas e adversidades. Assim, considerando que o humor do líder é refletido no grupo que lidera, esta competência é de vital importância para que um líder consiga conduzir sua equipe ao sucesso e alcance os objetivos a que se proponha.

Será tanto maior quanto maior for o conhecimento do líder e mais desenvolvidas as habilidades de ousadia, coragem, humildade e estímulo, além das atitudes de determinação, equilíbrio e respeito.

Para adquirir a competência de tornar-se um exemplo para seus liderados, o líder precisa desenvolver, em alto nível, todos os parâmetros apresentados, tanto do conhecimento quanto das habilidades e atitudes. Na verdade, não há melhor forma de se ensinar algo do que com o exemplo.

Finalmente, como já ressaltado, a capacidade de cultivar novos líderes é a mais importante tarefa de um líder. Qualquer líder tem o dever de preparar novos líderes, tanto para substituí-lo em caso de necessidade quanto para conduzir equipes de nível hierárquico inferior. Essa competência reveste-se de maior importância ainda no caso dos militares, tendo em vista que as instituições militares necessitam forjar seus próprios líderes. Cultivar novos líderes é a finalidade maior do líder ao desenvolver todos os parâmetros citados de conhecimento, habilidades e atitudes.

Concluindo, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes a serem adquiridos e praticados pelos líderes visam desenvolver, como resultado, as competências de cultivar novos líderes, servir de exemplo para seus liderados, adquirir resiliência, aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe e desenvol-

ver a agilidade de raciocínio. Finalmente, vale ressaltar que essas competências tornam-se mais importantes e exigem maior esforço

para praticá-las quanto mais alto o nível gerencial do líder: estratégico, organizacional/operacional ou tático.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Liderança; Exemplo;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4.ed. New York: Free Press, 2008.
- BLANCHARD, Kenneth; HERSEY, Paul. *Situational Leadership. Adopting different leadership styles depending on the situation*. 12MANAGE – The Executive Fast Track. Holanda. Disponível em: <<http://www.12manage.com>>. Acesso em: 25 mar. 2009.
- FACCIOLI, Cintya. Teorias de Liderança. O Portal da Administração. João Pessoa. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/teorias_de_lideranca>. Acesso em: 16 jun. 2009.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança. A Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- HARARI, Oren. *The Leadership Secrets of Colin Powell*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- McCOLLUM, Bill e BROADDUS, Matthew W. *Leader Imposed Stress*. Small Wars Journal (25/06/2013).
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. *Técnica de Chefia e Liderança*. 9.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- PHILLIPS, Donald T. *Liderança segundo Abraham Lincoln – Estratégias para tempos de crise*. São Paulo: Landscape, 2007.