

AFINAL POR QUE OS LÍDERES, TIDOS COMO COMPETENTES PROFISSIONALMENTE, FALHAM? UMA REFLEXÃO SOBRE AS INCOMPETÊNCIAS PESSOAIS

Denilson Aparecida Leite Freire^a, Danilo Gonçalves Melo^b

^a Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Professor da Universidade Federal de Uberlândia (FACES/UFU). E-mail: denilson@ufu.br

^b Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Goiás. E-mail: danimlim_1987@hotmail.com

Informações de Submissão

Recebido em 08 de janeiro de 2020.

Aceito em 20 de março de 2020.

Publicado em 29 de maio de 2020.

Palavras-chave

Gestão por Competência, incompetência profissional, gestão de pessoas.

Key words

Competency management, professional incompetence, people management

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo analisar as características profissionais que podem levar os líderes a falharem nas empresas, visando contribuir para o desenvolvimento das competências de liderança. Tratou-se de um estudo de caso que teve como objetos de estudos os laudos do mapeamento de competências de um programa de desenvolvimento de liderança de uma empresa prestadora de serviço de cartões de crédito na cidade de São Paulo (SP). Os resultados demonstraram que, apesar de bons índices na avaliação por competências, os líderes obtiveram resultados medianos na apuração do *balanced scorecard*, sendo que os principais motivos para esse resultado estavam relacionados às questões de personalidade e de comportamento, aqui denominadas incompetências pessoais, e que foram: deixar de entregar os resultados no tempo esperado, não inspirar confiança aos seus subordinados, resistir à mudança e deficiência no envolvimento com os clientes.

Abstract

This work aimed to analyze the professional characteristics that can lead leaders to fail in companies, aiming to contribute to the development of leadership skills. This was a case study whose object of study was the reports of the mapping of competencies in a leadership development program of a company providing credit card services in the city of São Paulo (SP). The results showed that, despite good indices in the assessment by competences, the leaders obtained average results in the calculation of the balanced scorecard, and the main reasons for this result were related to issues of personality and behavior, here called personal incompetence, and that they were: failing to deliver the results in the expected time, not inspiring confidence to their subordinates, resisting change and lack of involvement with customers.

1 INTRODUÇÃO

Não é novidade que o mercado empresarial é marcado por mudanças e que, dentre elas, destacam-se a globalização e o fenômeno de disseminação de informações ocasionada pela crescente inclusão digital e o acesso à internet como fonte de conhecimento. Com isso, as empresas têm buscado se adaptar a esse novo cenário, procurando alternativas estratégicas que favorecem um melhor posicionamento de mercado. E dentro dessas estratégias, as organizações encontraram nos estudos sobre desenvolvimento de líderes uma alternativa viável (VERGARA, 2007).

Assim, tornou-se corrente a busca de programas de desenvolvimento de competências de liderança pelas organizações. Entretanto, muito além de apontar quais são as competências necessárias de um bom líder, se faz necessário, também, revelar quais são as incompetências que fazem com que determinado indivíduo não seja um bom líder ou gestor, uma vez que a maioria dos estudos sobre competência pressupõe a enumeração de qualificações e poucos deles enfatizam as falhas. Este artigo teve por objetivo analisar as características pessoais e profissionais que podem levar os líderes a falharem nas empresas, apesar de possuírem a qualificação para o cargo. Essas falhas denominam-se, nesse estudo, como “incompetências profissionais”, sabendo que essas podem influenciar, negativamente, os resultados organizacionais.

Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de caracterizar o que seriam as incompetências profissionais e, em seguida, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de crédito, na cidade de São Paulo (SP), com o intuito de verificar se os líderes possuíam as competências desejadas para o cargo e se, apesar disso, possuíam algumas incompetências profissionais que poderiam estar influenciando as suas gestões.

Acredita-se que esse trabalho contribua tanto para a academia quanto para a gestão corporativa. Academicamente, então, justifica-se o trabalho, pois, sabe-se, que existem vários estudos, pesquisas e autores que abordam o tema de competência, mas que poucos focam no construto de incompetência. Assim, esse estudo visa enfatizar a relevância da discussão sobre o tema "incompetência pessoal" no mundo corporativo. O estudo também pode auxiliar o universo corporativo, principalmente na gestão de pessoas, uma vez que a análise dos resultados permitem a identificação, tanto das competências de destaque, como também das possíveis causas de incompetência, contribuindo para uma melhor planejamento dos programas de desenvolvimento de líderes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de competência não é recente, trata-se de um conhecimento antigo, porém com nova roupagem e mais valorizado atualmente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para tinha um caráter mais intrapessoal. Nesse sentido a conceito de competência estava baseado no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de um indivíduo. Já, a partir de 2008, os estudos passaram a relacionar as competências individuais às organizacionais em um processo denominado de gestão por competências (MASCARENHAS, 2008). A Figura 1 traz uma sinopse da evolução do conceito de competência para o de modelo de gestão por competência.

Figura 1 – Evolução do Conceito de Competência (Continua)

Autor e Ano	Origem	Conceito	Interpretação
McClelland (1973)	Estados Unidos	Alta Performance (CHA)	Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo detém para realizar as tarefas prescritas de um cargo.
Prahalad e Hamel (1990)	Estados Unidos	Relação entre competência individual e organizacional.	Mapear as competências de uma empresa visa identificar os gaps, para que esses possam ser desenvolvidos ou minimizados, com a intenção de desenvolver profissionais capacitados e competentes que alinhados com as estratégias organizacionais possam criar vantagem competitiva para a empresa.
Le Boterf (1995)	França	Relação entre pessoa, formação e experiência profissional	Competência é o resultado do entrecruzamento de três variáveis: formação pessoal (biografia e socialização do indivíduo), formação educacional e experiência profissional.
Zarifian (1999)	França	Inteligência Prática	Competência é a inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais de força quanto maior for a complexidade das situações.
Fleury (2000)	Brasil	Saber agir responsável: agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência significa saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se encorajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Dutra (2004)	Brasil	Entrega	Competência é aquilo que um indivíduo quer, efetivamente, entregar à uma organização, o que faz com que ela se beneficie do seu conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes.
Brandão (2012)	Brasil	Modelo de Gestão	Um modelo de gestão deve se utilizar do conceito de competência para conduzir os diversos processos organizacionais, principalmente os ligados à gestão de pessoas. Utilizando-se de diferentes estratégias e instrumentos com intuito de mapear, desenvolver e reter as competências necessárias para atingir os objetivos da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Como pode ser visto na Figura 1, com o desenvolvimento das organizações, o estudo sobre competência foi se tornando cada vez mais complexo e mais ampliado, partindo de uma perspectiva mais individualizada para uma mais sistêmica, considerando, também, o meio no qual o indivíduo está inserido.

Esse trabalho se balizou no conceito de competência de Prahalad e Hamel (1990) que considera a competência na busca do alinhamento entre competência individual, por exemplo do líder, às competências organizacionais. Esse conceito foi utilizado por ser mais apropriado à pesquisa em que se limita ao estudo das competências da liderança dentro de um ambiente organizacional e cujas variáveis são mais fáceis de serem detectadas em relação à uma pesquisa mais sistêmica, por exemplo, em que a análise das variáveis ambientais tornaria o estudo muito complexo e mais moroso.

Nos estudos sobre liderança, o foco na identificação de competências também se fez presente, ainda mais considerando que são os líderes os que mais podem impactar nas competências e nos resultados organizacionais. O conceito de competência organizacional surge dessa visão, e está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Em nenhuma outra época da história das organizações, as pessoas com seus talentos e competências foram tão valorizadas como atualmente. Com o intuito de melhorar o desempenho e ter maior eficiência frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de funcionários cada vez mais talentosos e competentes (MARQUARDT; ENGEL, 1993).

Toda estratégia baseia-se no conhecimento e deve iniciar pelo “recurso intangível primário”, que é a competência das pessoas. Todas as pessoas podem usar suas competências para criar valor em duas direções, convertendo e transferindo conhecimento externamente ou internamente a suas organizações (SVEIBY, 2001). Assim tem-se que a competência individual reúne uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades e de experiências de cada pessoa já a competência organizacional é mais do que a soma das competências individuais, ela é formada em parte nas redes de trabalho e exige complementariedade e certo acordo entre todos os indivíduos (ZARIFIAN, 2001).

Vergara (2007) apresenta de forma sintética as principais competências requeridas para um líder: Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias; Perscrutar, monitorar o ambiente externo; Contribuir na formação de valores e crenças dignificantes; Ter habilidade na busca de clarificação de problemas; Ser criativo; Fazer da informação sua ferramenta de trabalho; Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia; Visualizar o sucesso; Construir formas de auto aprendizado; Conhecer seus pontos fortes e os fracos; Ouvir e ser ouvido; Reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir; Viabilizar a comunicação; Pensar globalmente e agir localmente; Reconhecer o trabalho das pessoas; Ter energia radiante e ser ético.

Guimarães (2013) apresenta cinco competências que considera essenciais para que se possa liderar, classificando-as ainda como chaves para o sucesso, sendo elas: A arte de influenciar pessoas; a capacidade de escolher, optar; a empatia; o controle das emoções e das situações e a capacidade de antecipar. Todas essas competências devem levar o líder a acreditar que possuindo tais competências poderão efetivamente contribuir para os resultados organizacionais.

Observa-se, assim, que os estudos sobre competências pressupõem uma visão positiva da gestão por competência, ou seja, em acredita que ao levar o líder ao desenvolvimento de uma competência, levaria, também, a um melhor resultado organizacional. Mas será que é isso que ocorre na realidade? Mas o que dizer daqueles líderes que mesmo qualificados, ainda falham? Pode-se dizer que não foram competentes? Afinal o que seria incompetência? Segundo o dicionário Aurélio (2002) da língua portuguesa, a palavra incompetência pode ser conceituada como: imperícia, inabilidade, inaptidão, incapacidade, inexperiência, que não possui competência, que não tem conhecimento, que não possui o poder suficiente para julgar certas questões, ou seja, pessoa desprovida da idoneidade necessária para realizar determinada função. A incompetência na liderança tem sido tipicamente considerada no contexto das organizações um descarrilamento na carreira (LESLIE; VANVELSOR, 1996). Descarrilamento em um papel de liderança ou executivo é definido como sendo um profissional que involuntariamente é rebaixado ou que tem um desempenho realizado abaixo do nível esperado e que inesperadamente falha.

Os autores têm algumas noções comuns sobre o fracasso de liderança nas empresas: uma delas se diz em relação à incompetência do líder em gerenciar sua equipe e em tomar decisões acertadas. Entretanto, segundo Leslie e VanVelsor (1996) essas noções comuns não são suficientes para entender as falhas nos Negócios. CEOs são quase sempre inteligentes, esclarecidos, trabalham duramente e são líderes empresariais experientes com registros de trilha de sucesso. Entretanto, mesmo inteligentes e com alta formação, muitos líderes talentosos estão falhando.

Kellerman (2004) centra-se em duas categorias básicas de má liderança: liderança ineficaz e liderança antiética, identificando sete tipos de maus líderes que são mais comuns e que se referem a um padrão de comportamento do líder e seguidores que é mantida ao longo do tempo:

- Incompetência: falta habilidades do líder para criar medidas eficazes ou mudança positiva;
- Rigidez: líder duro, inflexível, incapaz ou indisposto a se adaptar ao novo;
- Desequilibrado: líder que não tem autocontrole;
- Insensível: líder indiferente, indelicado, ignorando as necessidades dos outros;
- Corrupto: líder que conta mentiras, faz fraudes, rouba, coloca o interesse próprio em primeiro lugar;

- Insulado: líder que ignora as necessidades e o bem-estar daqueles que estão fora do grupo;
- Maldoso: que traz dano psicológico ou físico aos outros. O autor afirma que os três primeiros tipos de maus líderes são incompetentes; os últimos quatro tipos são antiéticos.

Kellerman (2004) conclui que líderes incompetentes são os menos problemáticos, enquanto os líderes antiéticos são os mais problemáticos. É preciso também considerar em ambos os meios e fins. Os líderes ineficazes não conseguem atingir os resultados desejados ou não trazem mudanças positivas, eles ficam abaixo das expectativas. Os líderes antiéticos não conseguem distinguir entre o certo e o errado, trazendo consequências negativas para a equipe e a organização. Um dos indicadores mais importantes que demonstra falha nos potenciais executivos, e também o mais difícil de definir com precisão, é o caráter. Uma pessoa com alto padrão ético e de profunda competência deve desejar ter sucesso ao ajudar outras pessoas a serem melhores do que seriam por conta própria e que podem enfrentar a realidade, mesmo quando é desagradável, e reconhecer quando algo está errado e que gera confiança e promovem honestidade nas organizações que criam (FINKELSTEIN, 2003).

Dotlitch e Cairo (2003) mostram que mesmo os grandes líderes podem inviabilizar suas carreiras, exibindo comportamentos falhos que muitas vezes são estreitamente relacionados aos fatores que os fizeram bem-sucedidos até agora. Falha de liderança é primariamente uma questão comportamental. Líderes falham por causa de quem eles são e como eles agem, sobretudo quando estão sob estresse. Esses autores identificaram 11 comportamentos de líderes que inviabilizaram suas carreiras executivas bem-sucedidas anteriormente: arrogância, melodrama, volatilidade, excessiva cautela, desconfiança habitual, distanciamento, malícia, excentricidade, resistência passiva, perfeccionismo e ânsia de agradar.

Fulmer e Conger (2004) listaram cinco desvios do banco de modelo de competências de liderança da América: Deixar de entregar resultados, trair a confiança, resistir à mudança, não toma uma posição e ao longo de liderança e sob gestão deixa detalhes caírem através das rachaduras, falha ao envolver-se com o funcionamento do dia-a-dia da unidade de negócios.

Najar et al. (2004), usando os resultados obtidos por Hogan (1999), examinou a relação de líderes com tendências disfuncionais dos comportamentos interpessoais e com avaliações de multi-avaliadores. A amostra incluiu 295 executivos seniores de alto potencial a partir de uma empresa da Fortune 500. Os resultados mostraram que os comportamentos disfuncionais associados à arrogância, cautela, volatilidade e ceticismo afetaram negativamente as classificações de desempenho e estes efeitos diferiram entre supervisores e colegas. Algumas

falhas (instabilidade emocional, arrogância, abrasividade) podem ser mais críticas em níveis superiores porque os postos de trabalho são maiores e mais complexos, às apostas superiores e a custos de um fracasso maior. Assim, alguns temas emergem em caso de falhas dos líderes. Em primeiro lugar, o problema é associado com a incapacidade de desenvolver relações interpessoais eficazes (arrogante, teimoso, egocêntrico). Em segundo lugar, alguns líderes têm medo de assumir riscos e cometer erros (cauteloso, evitar a responsabilidade). Em terceiro lugar, os indivíduos excitáveis têm difíceis relações (impaciente, mal-humorado, volátil instabilidade negativo, emocional). Em quarto lugar, como Lubit (2002) observa, o ceticismo e a desconfiança reduzem líderes eficazes em líderes não motivadores (cínico, não confiável).

O que se pode inferir desses estudos? Infere-se que, por mais competência que um líder possua, caso ela tenha algum desvio de comportamento ou falha de direção relacionada à visão falha de si mesmo e do mundo, pode leva-lo a gerenciar de forma ineficaz uma organização. Ou seja, a competência estaria mais relacionada à sua aptidão e habilidades profissionais enquanto que a incompetência viria da sua visão falha de si e/ou do mundo, de forma resumida: da sua personalidade e do seu comportamento ineficaz o que se define, nesse trabalho, à critério dos autores, como “incompetência pessoal”.

3 METODOLOGIA

Tratou-se de um estudo de caso, por meio da análise documental e de entrevistas e que analisou a performance dos líderes de uma organização durante o programa de desenvolvimento dos gerentes. Silva e Menezes (2001, p. 22), definem a necessidade do estudo de caso "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

O estudo foi realizado na filial de uma empresa prestadora de serviços de cartões de crédito na cidade de São Paulo (SP), possuindo um quadro com aproximadamente 1.500 funcionários. Desse total, 150 sujeitos ocupam cargos de liderança e os demais funcionários (aproximadamente 1.350) são analistas e operadores. Dos 150 sujeitos que ocupam cargos de liderança, foram eleitos 14 diretores que ocupam os cargos de maior hierarquia e que são responsáveis pelos resultados da organização. A coleta ocorreu pela apuração dos dados consolidados dos laudos do mapeamento de competência dos gerentes e dos resultados do *Balance Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) no ano de 2018.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em 2011 a empresa em estudo iniciou um mapeamento de competências envolvendo apenas os funcionários com a função de gerência. O objetivo do trabalho foi consolidar as competências fortes e as competências a desenvolver do grupo de 14 diretores. Como critério, a análise e o mapeamento tiveram embasamento nas 12 competências organizacionais da empresa: Comunicação, criatividade, empreendedorismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, liderança, negociação, percepção/Julgamento, planejamento estratégico, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e visão globalizada. O mapeamento teve a duração de seis meses para conclusão, entrega e apresentação para a diretoria com os resultados do trabalho consolidado. Após a entrega dos resultados, foi realizada reunião com os gerentes que participaram do mapeamento apresentando conceitos de competência, técnicas para desenvolver ou potencializar as competências e por fim, apresentar os resultados do mapeamento para o grupo. Os superintendentes receberam os resultados individuais dos diretores e fizeram *feedback* direcionado por cada competência analisada.

A primeira análise traçou o perfil dos líderes avaliados. Observou-se que 11 dos 14 pesquisados, possuíam MBA completo. Os diretores possuíam, em média 35 anos de idade, sendo que o mais novo tem 30 anos e o mais velho 45 anos. A média de tempo que trabalham na empresa é de 10 anos, sendo que apenas um dos gerentes tem 5 anos de empresa.

O mapeamento de competências revelou que 10 dos diretores atendem às expectativas da empresa, enquanto que 3 superam e apenas 1 diretor teve índice está abaixo do esperado. Na tabela 1 são apresentadas as competências mais desenvolvidas no grupo como também as que precisam ser desenvolvidas.

Tabela 1: Ranking de competências

Ordem	Competências Mapeadas	Índice
1º	Liderança	2.55
2º	Empreendedorismo	2.61
3º	Planejamento Estratégico	2.66
4º	Visão Globalizada	2.74
5º	Negociação	2.84
6º	Criatividade	2.89
7º	Flexibilidade	2.92
8º	Comunicação	3.00
9º	Percepção e Julgamento	3.13
10º	Relacionamento Interpessoal	3.24
11º	Equilíbrio Emocional	3.34
12º	Trabalho em Equipe	3.37

Fonte: Dados da Pesquisa

Apurou-se que a liderança é a competência com a menor pontuação e a competência que os gerentes têm mais dificuldade. A liderança é a competência mais esperada de um líder, pois é dela que a empresa consegue os melhores resultados de todos, sendo uma habilidade que permite engajar e motivar a equipe. Apurando-se os índices do *Balanced Scorecard* observou-se que todos os diretores obtiveram índices medianos, girando em torno de 2,75 de 6 pontos, considerado abaixo da expectativa organizacional que era de 5,0 pontos.

Nos comentários do mapeamento de competências realizadas por amostragem pelos superiores e subordinados imediatos identificou-se que os líderes apresentaram falhas, mesmo com qualidades admiráveis, e que impactaram no resultado do *balanced scorecard* sendo elas: deixam de entregar resultados no tempo esperados, não inspiram confiança nos seus subordinados, resistem à mudança e falham no envolvimento com os clientes, focando apenas na sua gestão, constituindo, assim em três dos cinco desvios definidos por Fulmer e Conger (2004). Esses resultados demonstraram que tais falhas impactam tanto na moral da equipe quanto nos resultados organizacionais, indicando que podem se constituir no que se denominam de “incompetências pessoais” por estarem ligadas mais aos aspectos de personalidade e de comportamento dos líderes, mesmo eles possuindo competências organizacionais de destaque.

As incompetências pessoais apuradas no mapeamento dos diretores pode indicar a ineficácia de alguns deles em atingir os resultados desejados. De acordo com Hogan e Hogan (2002), quando líderes fracassam é porque são incapazes de compreender a perspectiva de outras pessoas. Eles não têm inteligência sócio-política e isto produz uma insensibilidade aos outros e que limita as suas capacidades para confiar ou gostar do trabalho feito através dos colegas de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar as características profissionais que podem levar os líderes a falharem nas empresas. Os resultados demonstraram que os diretores analisados, apesar de possuírem as competências organizacionais exigidas e estarem dentro das expectativas empresariais apresentavam um índice mediano apurado no *Balanced Scorecard* devido a fatores pessoais, (denominados nesse trabalho de incompetência pessoal) relacionados à personalidade e comportamento. As principais falhas pessoais encontradas foram: os líderes deixam de entregar resultados nos tempos esperados, não inspiram confiança nos seus subordinados, resistem à mudança e falham no envolvimento com os clientes. Esses resultados contribuem tanto para uma reflexão sobre a importância dos estudos sobre o tema

incompetência pessoal nas teorias sobre competência, como auxilia nos processos de gestão de pessoas, em relação a seleção, treinamento e desenvolvimento desses profissionais.

O estudo, contudo, apresenta lacunas, uma delas por se tratar de um estudo de caso e, convidando a uma pesquisa mais extensa, tanto qualitativa quanto quantitativamente para comprovar os resultados. Como sugestão para estudos futuros indica-se análises com amostragem maiores e relacionadas a outros construtos, tais como desempenho e lucratividade dentro das organizações.

6 REFERÊNCIAS

AURELIO, B.H.F. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012

DOTLITCH, D.L.; CAIRO, P. (2003), **Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top and How to Manage Them**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

FINKELSTEIN, S. **Why smart executives fail and what we can learn from their mistakes**. New York: Portfolio, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formações de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FULMER, R.M.; CONGER, J.A. **Growing Your Company's Leaders**. New York, NY: American Management Association, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

HOGAN, R. Trouble at the top: causes and consequences of managerial incompetence. **Consulting Psychology Journal**, v. 46, pp. 1061-87, 1999.

HOGAN, R.; HOGAN, J. **Hogan Personality Inventory manual**. Tulsa, OK: Hogan Assessment, 1995

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb., 1992.

KELLERMAN, B. **Bad Leadership**. Boston: Harvard Business School Press, Boston, 2004.

LE BOTERF, G. **De la compétence – Essai sur un attacteur étrange**. 4. ed, Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LESLIE, J.B.; VANVELSOR, E. **A Look at Derailment Today**: North America and Europe. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1996.

LUBIT, R. The long term impact of destructively narcissistic managers. **Academy of Management Executive**, v. 16, pp. 127-38, 2002.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MASCARENHAS, A O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

McCLELLAND, David C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

NAJAR, M.J., HOLLAND, B.D. and VANLANDAYT, C.R. Individual differences in leadership derailment. **SIOP Conference**, Chicago, 2004.

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

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Novo mundo, 2001.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001^a

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, P. Competência: definição, implicações e dificuldades. In: _____. **LÓGICA competência**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 68-76.