

# O DIPLOMATA CORPORATIVO: COMPETÊNCIAS E LIDERANÇA

## FOREIGN AFFAIRS: SKILLS AND LEADERSHIP

Genaro Viana Galli<sup>1</sup>

### RESUMO

A atual dinâmica do ambiente de negócios global requer um profissional que tenha competência e liderança para desenvolver e executar estratégias de internacionalização das organizações. O Diplomata Corporativo é o profissional que possui conhecimentos e habilidades necessárias para desenhar e gerenciar a política externa corporativa das empresas. O presente artigo tem como objetivo promover reflexões sobre as competências demandadas do Diplomata Corporativo e discutir o papel da liderança contemporânea nesta atividade.

### PALAVRAS-CHAVE:

Diploma Corporativo; Competências; Liderança.

### ABSTRACT

The current dynamics of global business environment requires a professional who has expertise and leadership to develop and implement strategies for the internationalization of organizations. The Foreign Affairs is a professional who has knowledge and skills necessary to design and manage the common foreign corporate companies. This paper aims to promote a reflection on the skills demanded of the Corporate Diplomat and discuss the role of contemporary leadership in this activity.

### KEYWORDS

Foreign Affairs; Skills; Leadership.

### Introdução

Entre as diversas áreas que os profissionais de Relações Internacionais podem atuar, Sarfati (2007), destaca a diplomacia corporativa. Segundo o autor o Diplomata Corporativo é o colaborador de uma empresa responsável por desenhar e gerenciar a política externa corporativa, ou seja, a estratégia internacional da

---

<sup>1</sup> Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Educação PUCRS, Diretor e professor dos Programas de Pós-Graduação e Extensão da ESPM-SUL.

empresa. Este profissional deve desenvolver habilidades multidisciplinares para o sucesso e sustentação dos processos de internacionalização da organização que representa (SARFATI, 2007). Entre as diversas competências para o exercício desta função, destaca-se a liderança, pois o êxito na prática de diplomacia corporativa está relacionado à capacidade do estrategista internacional motivar e engajar equipes de trabalho multiculturais para atingirem os objetivos almejados.

Almeida e Cretoiu (2008), afirmam que com a Globalização, os mercados domésticos passaram a abrir-se para o mercado internacional, mas que essa maior facilidade em atingir mercados internacionais, não significa que empresas corram menores riscos em suas decisões de expansão. Ao competir em novos mercados, as organizações devem contar com profissionais preparados para o exercício desta atividade, pois o processo de internacionalização seja cultural, científico ou econômico, está apoiado em um mesmo aspecto o fator humano.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo promover reflexões sobre as competências demandadas do Diplomata Corporativo e discutir o papel da liderança contemporânea nesta atividade. Estes objetivos foram traçados tendo como pressuposto que o profissional de Relações Internacionais, que atua ou pretende atuar, como Diplomata Corporativo é um líder organizacional e como tal precisa desenvolver competências para o exercício de uma liderança eficaz.

Entretanto, os modelos tradicionais de liderança não se demonstram mais eficazes, reflexo das intensas mudanças do ambiente econômico, político, social e cultural. Segundo Coleman, Gulati e Segovia (2012), o novo perfil de profissionais Imigrantes Digitais, as características comportamentais da geração Y, a intensificação do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o incremento da globalização são fatores que demandam profissionais com um novo estilo de liderança. Estes aspectos afetam também o estilo de liderança do Diplomata Corporativo, pois estas mudanças não se restringem a movimentos locais, mas sim fenômenos globais.

As discussões sobre as competências e estilo de liderança do Diplomata Corporativo trazem contribuições para profissionais e estudantes de Relações Internacionais que desejam desenvolver habilidades relacionadas a este tema. Desta forma, é abordado em um primeiro momento o conceito de competências individuais, posteriormente são apresentadas as características do profissional da geração Y e por fim são abordados os aspectos fundamentais para o desenvolvimento do líder organizacional contemporâneo.

### **Competências individuais e diplomacia corporativa**

Competências são características demonstráveis de um indivíduo e abrange conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente à *performance*.

Os estudos sobre competências seguem duas correntes: pode-se classificar uma delas como concepção comportamentalista, preconizada pelos autores americanos, e outra de concepção psicognitivista, oriunda de autores franceses.

Os autores precursores da corrente comportamentalista são David C. McClelland e Richard Boyatzis. McClelland publicou, em 1973, um artigo sobre competências individuais que se tornou referência, intitulado *Testing for competence rather than intelligence*. Nesse estudo, o autor verificou que os testes de aptidão e inteligência não prediziam o desempenho no trabalho e o sucesso profissional. McClelland identificou que uma pessoa competente não é necessariamente aquela com conhecimento técnico aprofundado em determinado tema. Boyatzis (1982), na década de 1980, destacou que as competências gerenciais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho.

A corrente psicognitivista, introduzida pelos autores franceses na década de 1970, surgiu do questionamento do conceito proposto pela corrente comportamentalista de restringir as competências à formação profissional técnica. Segundo Fleury e Fleury (2000), o conceito de competência, que emerge na literatura francesa dos anos de 1990, procurava ir além do conceito de qualificação.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), o debate dos autores americanos destaca que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade dos indivíduos. Em outras palavras, a competência é percebida como o estoque de recursos que o indivíduo detém, o que fazia sentido em um modelo taylorista e fordista de organização do trabalho. Por outro lado, a abordagem dos autores franceses, manifestada por uma insatisfação com o descompasso observado entre a educação e as necessidades do mundo do trabalho, apresenta uma visão de competência que vai além do acúmulo de conhecimentos, contemplando o como e quando aplicar esses conhecimentos.

Observa-se uma evolução conceitual do entendimento de competência ao longo do tempo. O entendimento simplista, que enxergava as competências como um mero conjunto de conhecimentos técnicos para exercer uma atividade, ampliou-se para uma visão contemporânea de competências, que abrange a inter-relação de aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade profissional. Neste artigo será discutido o tema competências pela abordagem da corrente psicognitivista que é mais adequada para visão da Liderança Contemporânea.

Le Boterf (1995) e Zarifian (1999) destacam que o aumento da complexidade do trabalho exercido nas organizações e, conseqüentemente, o aumento de eventos imprevistos, requerem competências que vão além do domínio de conhecimentos técnicos. Zarifian (1999) destaca três mudanças no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a noção de evento: aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo para atrapalhar o desenvolvimento normal do sistema produtivo, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isso implica a necessidade do indivíduo de mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- noção de serviço: atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser um foco central; esta comunicação é fundamental.

Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força, na medida em que aumenta a complexidade das situações. Para Le Boterf (1995), a competência é constituída de três eixos: as características pessoais (sua biografia, socialização), a formação educacional e a experiência profissional. Dessa forma, a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem.

Le Boterf (1995) compara a competência a um “saber-mobilizar”, ou seja, possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Assim, a competência não se restringe a um conjunto de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, ou seja, não basta somente “o saber”, é preciso “como” e “quando” aplicar esse saber. Segundo o autor, as pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem necessariamente mobilizá-los de forma pertinente e no momento oportuno, em situações de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, por imposições temporais e por recursos, é reveladora da passagem à competência. É na ação, portanto, que se realiza a competência. A mobilização requerida para a atividade de liderança é múltipla e implica saber administrar a complexidade, o que contempla o:

- saber agir com pertinência;
- saber mobilizar saberes e conhecimentos em contexto profissional;
- saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos;
- saber transpor;
- saber aprender e saber aprender a aprender;
- saber envolver-se.

Segundo o autor, os modelos que não entendem a competência como uma súmula de saberes, de saber-fazer e de saber-estar, são insuficientes para os indivíduos atuarem com competência em um ambiente de complexidade e incertezas. Le Boterf (2003) considera que a dinâmica posta em prática por um líder que age com competência é composta por três dimensões da competência:

- a dimensão dos recursos disponíveis: são os conhecimentos, o saber-fazer, as capacidades cognitivas e as competências comportamentais que o profissional mobiliza para agir.
- a dimensão da ação e dos resultados: são as práticas profissionais e de desempenho.
- a dimensão da reflexividade: composta pelo distanciamento em relação às duas dimensões anteriores.

A dimensão dos recursos a mobilizar é a dimensão mais clássica, a mais conhecida. Para agir de forma pertinente, um profissional deve não só deter conhecimento, mas também saber combinar e pôr em prática um conjunto coerente de recursos. Esse conjunto é composto pelos recursos pessoais e pelos recursos disponíveis. Os recursos pessoais são aqueles que o sujeito deve integrar e que se tornam intrínsecos à sua pessoa, são múltiplos e diversos: conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, recursos emocionais, competências comportamentais, saber-fazer oriundo da experiência. Por outro lado, os recursos disponíveis no contexto em que a pessoa está inserida são aqueles aos quais ela pode recorrer se for necessário, como: bases de dados, competências de colegas ou de pessoas de outras profissões, redes de cooperação, manuais de instruções. Dessa forma, para agir com competência, um profissional deve combinar e mobilizar tanto os recursos pessoais como os recursos do seu meio envolvente.

A dimensão da ação e dos resultados corresponde às práticas profissionais às quais se recorre em relação às exigências de uma situação profissional. Ser reconhecido como competente é ser visto como alguém capaz de conduzir práticas profissionais pertinentes em relação às exigências da sua atividade profissional. Dessa forma, o profissional demonstra competência por meio da ação. A prática profissional pode ser definida, segundo Le Boterf (2003), como o conjunto de atos que um sujeito executa para realizar uma atividade prescrita, para resolver um problema ou para confrontar um determinado acontecimento. Cada prática é singular, isto é, específica da pessoa que a executa. Não existe, porém, uma resposta única para um imperativo profissional; não há uma forma única de resolver um problema com competência; não existe um estilo único de dirigente: cada um exercerá sua prática em função das suas características e

dos recursos pessoais. Nesse sentido, ao ser confrontado com um determinado problema, o líder agirá de uma forma peculiar, aquela que lhe foi sendo ensinada pela experiência.

A terceira dimensão da competência é a do distanciamento ou da reflexividade. O líder competente é aquele que não só é capaz de agir com pertinência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e o como agir. Assim, o profissional deve ser capaz de se distanciar, tanto em relação às situações que encontra, como em relação às suas práticas. Ele deve ser capaz de reflexividade; esta reflexividade, entretanto, não leva à simples reprodução de como se agiu ou dos recursos utilizados, mas deve servir para uma reconstrução da realidade que contribuirá para a construção do profissionalismo da pessoa envolvida na atividade.

A interação entre estas três dimensões é ilustrada na Figura 1, portanto, o saber agir pressupõe ser capaz de combinar diferentes operações e não apenas ser capaz de efetuá-las separadamente. Para Le Boterf (1995), a construção das competências é uma combinação complexa de recursos: mescla os conhecimentos gerais e os conhecimentos profissionais. Essa combinação de conhecimentos está diretamente relacionada às experiências vivenciadas, ou seja, quanto maior a diversidade de situações que o indivíduo teve exposto, mais amplo será o espectro para o qual ele poderá recorrer a fim de compor suas respostas.



**Figura 1-** Interação das três dimensões de competências. **Fonte:** LE BOTERF, 2006.

Outro autor que apresenta um modelo de competências que abrange as dimensões humanas e profissionais é Durand (1998). A abordagem de Durand (1998) tem influência da teoria de aprendizagem do pedagogo suíço Henri Pestalozzi, que idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand e heart*).

Durand (1998) construiu o conceito de competência baseado em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes*, conhecido como C.H.A, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos são as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo; as habilidades são a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido, e as atitudes dizem respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados à atividade profissional, que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho. Essas dimensões são interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico. Segundo Durand (1998), a competência é a somatória do que a pessoa assimilou de conhecimentos e também as suas experiências, ou seja, envolve a questão do saber e do saber-fazer, a questão intelectual e o discernimento comportamental. O modelo discutido por Durand (1998) ressalta a afetividade como importante elemento das atitudes humanas.

Diversos pesquisadores e especialistas, como Gardner (1995) e Goleman (1995), destacam que as competências relacionadas a aspectos sociais e afetivos são essenciais para a educação, *performance* pessoal, liderança e saúde pessoal.

A teoria das inteligências múltiplas de Gardner (1995) e a popularização do conceito de Inteligência Emocional realizado por Goleman (1995) chamaram a atenção da comunidade acadêmica e empresarial contemporânea sobre a importância das competências relacionadas a aspectos emocionais, sociais e afetivos. Segundo Low et. al. (2004), o conhecimento das inteligências e habilidades emocionais serão a chave para melhorar a educação e ajudar a desenvolver estudantes e profissionais a atingirem graus mais elevados de realização pessoal e sucesso na carreira. Abraham (2006), em pesquisa realizada, destaca que a formação dos profissionais em competências relacionadas à inteligência emocional é essencial para formar as pessoas para uma carreira de sucesso e realização. Chia (2005) complementa, destacando que conhecimentos técnicos ensinados nas academias tornam-se menos eficazes devido à velocidade das mudanças no ambiente de negócios global. Assim, é fundamental também o desenvolvimento de habilidades emocionais. As competências relacionadas às habilidades emocionais são chamadas no universo corporativo de *Soft Skills*

e incluem a capacidade de liderança, de relacionamento, de comunicação e de negociação, e as *Hard Skills* são as competências técnicas para o exercício da atividade.

Drucker (2000) destaca que as competências esperadas dos gerentes na Era do Conhecimento extrapolam os aspectos técnicos e profissionais e incluem atitudes ligadas à ética e à moral aplicadas ao comportamento do indivíduo. Gardner (2009), nas pesquisas desenvolvidas no projeto Goodwork<sup>Ô</sup>, ressalta a importância da responsabilidade no trabalho, destacando valores, ética e moralidade na conduta profissional. Segundo Gardner (2009), a realização, ou não, de um bom trabalho leva em consideração a existência de quatro elementos distintos: o profissional individual, o âmbito de atividade do trabalho, as forças do campo que operam no âmbito do trabalho e o sistema mais amplo de recompensa do entorno da sociedade.

Em relação ao profissional individual, estão presentes os padrões pessoais, o seu sistema de crenças, a sua motivação para realizar um bom trabalho, a sua personalidade, o seu temperamento e o seu caráter que, juntos, determinam se o padrão de trabalho que o indivíduo irá realizar será responsável ou irresponsável. No âmbito de atividade do trabalho, todas as profissões possuem um conjunto central de crenças e valores que devem ser respeitadas para o exercício de um trabalho responsável, explícito nos códigos profissionais ou nas próprias tradições da atividade. As forças do campo que operam no âmbito do trabalho são os “guardiões” dos valores centrais da atividade, encontram-se várias entidades de caráter social, tanto no âmbito epistemológico quanto na estrutura de conhecimento e valores, como indivíduos e instituições que possuem o poder para tomar decisões importantes. O sistema mais amplo de recompensas do entorno da sociedade engloba as três forças anteriores, essa sociedade mais ampla admite várias formas de sanções e de recompensas.

Esses quatro elementos encontram-se sempre presentes e atuantes. Segundo Gardner (2009), existe uma maior probabilidade do surgimento de um bom trabalho quando existe um alinhamento desses quatro elementos, ou seja, quando as crenças individuais, os valores do âmbito de atividade, as forças do campo e o sistema de recompensa da sociedade apontam na mesma direção. Para Gardner (2009), os bons profissionais são aqueles que honram os valores centrais de sua profissão, e não aqueles que utilizam o cargo que ocupam para aumentar o seu nível de renda.

A motivação do indivíduo, portanto, está diretamente ligada à competência e à sua conduta profissional (ZARIFIAN, 1999). A questão da motivação está associada ao sentido que o indivíduo pode dar à sua atividade profissional, o que remete a três grandes registros: o sentido de utilidade do trabalho, os valores éticos e os projetos pessoais.

Para Seligman (2004, p. 22), “a vida profissional atravessa profundas mudanças nas nações mais ricas. O dinheiro, por incrível que pareça, está perdendo o poder.” Segundo o autor, as pessoas começam a tomar consciência que, além da rede de segurança, o dinheiro acrescenta pouco ou nada ao bem-estar subjetivo, pois a economia está mudando rapidamente de uma economia de dinheiro para uma economia de satisfação. Este pensamento se destaca nos jovens e jovens adultos da Geração Y, aspecto que será discutido no próximo item.

### **Nasce o novo líder: Nativos Digitais e Geração Y**

Segundo Prensky (2001), os Nativos Digitais representam as primeiras gerações que cresceram com as tecnologias digitais, esta geração apresenta mudanças intensas que não se limitam a gírias ou estilo das roupas como as transformações ocorridas nas gerações passadas, apresenta mudanças muito mais intensas. Esta mudança é motivada pela disseminação da tecnologia digital nas últimas décadas do século XX. O convívio com a tecnologia e a nova dinâmica social resultou em modificações significativas no comportamento e na forma que estes jovens processam as informações, aprendem e produzem conhecimento (Veen; Vrakking, 2009).

Os Nativos Digitais têm a habilidade de processar informações de forma muito rápida, gostam de processos paralelos e multi-tarefa, funcionam melhor quando conectados em rede, preferem os jogos, dinâmicas, ao trabalho “sério” e valorizam gratificações instantâneas e recompensas frequentes (Prensky, 2001). Veen e Vrakking (2009) destacam que para os membros desta geração, denominados pelos autores de “Homo Zappiens”, a rigidez é substituída pela flexibilidade e o cognitivo é delineado pelas tecnologias e suas convergências digitais. Portanto a tecnologia é parte indissociável da vida desta geração e faz desses alunos seres com acesso a mais informação e atualizados, principalmente para os temas que os motivam.

A diferença central entre o Homo Zappiens ou Nativos Digitais, em relação às outras gerações, é o modo como ambos se relacionam com as tecnologias. Os Homo Zappiens são íntimos da tecnologia, possuem um desenvolvimento tecnocognitivo, aprendem numa relação dialógica que se contextualiza pela prática e pela experimentação, enquanto as gerações anteriores, chamadas por Prensky (2001) de Imigrantes Digitais se submetem a um modelo de aprendizagem instrucionista, ou seja, se baseiam na instrução para efetivação da aprendizagem. Este grupo denominado por Prensky (2001) de Nativos Digitais ou chamado de Homo Zappiens, segundo (Veen e Vrakking, 2009), pertencem a Geração Y, são jovens e jovens adultos nascidos entre 1980 e 2000, período que o mundo estava

se transformando em uma grande rede global. A internet está para a Geração Y, assim como as bibliotecas ou bancas de revistas estão para as gerações anteriores. Esta geração possui características bem definidas: aprendem com a prática através da tentativa e erro, se utilizam do improviso, não costumam se planejar, são impacientes, não aceitam o autoritarismo e tem necessidade de ter voz ativa.

No mercado de trabalho a Geração Y está sempre em busca de novos desafios, não se contenta com a rotina, quando param de surgir novos desafios, ficam desmotivados. Este é um dos principais motivos que os levam a trocar de trabalho em curto espaço de tempo. É importante destacar que a Geração Y não são somente jovens em idade escolar, fazem parte desta geração jovens adultos e adultos que são os atuais líderes. Sendo assim, as organizações precisam compreender as características deste novo profissional e líder. O Quadro 1, apresenta um resumo das principais características de cada geração.

Geração X	Geração Y	Geração Z
Nascidos entre os anos 1965 – 1979	Nascidos entre os anos 1980 e 2000	Nascidos a partir de 2000
Chamada de “geração falida”	Estão sempre conectados	Extremamente conectados (mobilidade)
Busca da individualidade	Procuram informação fácil e imediata	Grupos virtuais individualistas
Busca de seus direitos	Preferem computadores a livros	Forte responsabilidade social
Busca de liberdade	Vivem em redes de relacionamentos	Preocupação com o meio ambiente
Questionamento dos valores morais e éticos	Compartilham tudo – dados, fotos, hábitos	Preocupados com a sustentabilidade
	Estão sempre a procura de novas tecnologias	
	Preocupados com a ecologia e o meio ambiente	

**Quadro 1:** Principais características das Geração X, Geração Y e Geração Z.

**Fonte:** adaptado de Lancaste e Stillman 2011.

Diante deste novo perfil profissional se faz necessário quebrar paradigmas e repensar a forma de gerenciar e liderar, o comando e o controle rígido não funcionam mais para as novas gerações. Para Coleman, Gulati e Segovia (2012) a Geração Y navega naturalmente através da convergência, abraçando a globalização, eles querem ampliar o conceito de diversidade, têm uma necessidade latente em priorizar a sustentabilidade. Sob esta ótica são desenvolvidos seis temas que, segundo Coleman, Gulati e Segovia (2012), estão aflorados nestes jovens líderes:

1. convergência: possuem uma visão mais abrangente e colaborativa, criam oportunidades relacionando diversos setores da economia, o público, privado e terceiro setor.
2. globalização: são a geração global, os jovens líderes tem acesso a relacionamentos multiculturais mais cedo em suas carreiras.
3. pessoas: lideram em um mundo diversificado e plural.
4. sustentabilidade: integração entre a sustentabilidade e o lucro.
5. tecnologia: competindo através das conexões (utilização de social media, *mobile* e outros transportes tecnológicos).
6. aprendizado: é uma das gerações mais educadas para o trabalho da história, procura por experiências educacionais.

As características destes novos líderes convergem com as competências do Diplomata Corporativo, pois os integrantes da Geração Y já nasceram em um mundo globalizado e conectado, possuem uma visão colaborativa que relaciona os diversos setores da economia, desenvolvem relacionamentos multiculturais e buscam integrar o resultado financeiro da empresa com crescimento social e ambiental.

Entretanto, existe um desafio muito grande, pois os modelos tradicionais de liderança não são mais efetivos para a Geração Y, nem para os novos formatos de negócios. Diante deste cenário Li (2011) propõem um novo modelo de condução de negócios, chamado de Liderança Colaborativa ou Liderança Aberta.

O novo profissional está tão inserido neste ambiente virtual que até mesmo sua captação via seleção de talentos atualmente é feita através das mídias sociais. “A nova geração ingressa na força de trabalho com suas próprias redes de relacionamentos, habilidades para múltiplos processos e uma mentalidade globalizada que os mais velhos jamais imaginariam. A experiência constante em um mundo interconectado teve impacto profundo na abordagem dos mais jovens para a solução de problemas e a colaboração na prática” (Bringham; Conner, 2011, p.119).

A forma como se organiza o trabalho, eleva a produtividade e incrementa a mudança da performance. A abertura, transparência e flexibilidade, propiciam a criatividade e colaboração, ativam as conexões e oxigenam as ideias para a solução de problemas organizacionais. Segundo Coleman, Gulati e Segovia (2012), a liderança colaborativa está pautada em quatro elementos chave.

O primeiro elemento é o liderar para inspirar, onde temos uma nova geração de funcionários que esperam ser inspirados. Uma das formas mais ativas de liderar pela inspiração é traduzida através dos programas de coaching e mentoring, onde se oportuniza elevar o desempenho e aumentar o potencial

das pessoas. A seguir passamos a liderar para influenciar, onde a habilidade de recrutar seguidores está aliada à capacidade de dividir objetivos.

O terceiro elemento da liderança colaborativa passa por liderar para inovar. Neste momento o líder deve ter a consciência de que a inovação também caminha junto com a quebra da resistência e a tomada de decisões que podem levar a alguns riscos calculados.

Por último temos a liderança pelo impacto, que é o exercício diário da paciência, pois requer um comprometimento diário em agir e gerar resultados. A colaboração significa consenso diário para desencadear o processo do engajamento.

Portanto, o estilo contemporâneo de liderança não se faz através de poder e hierarquia, a liderança das atuais equipes de trabalho ocorrem pela admiração do líder e pelo comprometimento da equipe. Desta forma, o Diplomata Corporativo deve se inspirar no modelo de liderança aberta para aumentar o desempenho de suas equipes de trabalho comprometendo-os com os resultados organizacionais.

### **Considerações finais**

O aumento da complexidade do trabalho exercido nas organizações o crescimento de eventos imprevistos do cenário econômico e político e as características da geração Y, que está ocupando os novos postos de trabalho, requerem competências do profissional de Diplomacia Corporativa que vão além do domínio de conhecimentos técnicos. As competências demandadas estão associadas ao poder de adaptabilidade deste profissional, que tem como ênfase a criatividade na resolução de problemas, a inovação e o gerenciamento de mudanças.

Vale ressaltar que a competência do Diplomata Corporativo no exercício de sua atividade está relacionada ao “saber-mobilizar”, ou seja, a competência não se restringe somente ao conjunto de conhecimentos teóricos e empíricos dominados pelo profissional, mas acima de tudo a forma que o profissional aplica este conhecimento. Desta forma, não basta somente “o saber”, é preciso “como” e “quando” aplicar esse saber. A competência está no “saber-mobilizar”, ou seja, não basta somente “o saber”, é preciso saber “como” e “quando” aplicar esse saber. Entretanto, para agir com competência, um profissional deve combinar e mobilizar tanto os seus saberes pessoais como os recursos do seu meio e da sua equipe de trabalho, a liderança tem um papel fundamental neste processo.

Segundo Coleman, Gulati e Segovia (2012) a liderança deve ser desenvolvida através de: reflexão própria, disciplina e prática intensa. Neste sentido utilizam as expressões “*learning by studying to learning by doing*”, que quer dizer que os profissionais devem desenvolver a liderança através do

conhecimento de teorias, mas também através do exercício da prática. O caminho para este aprendizado contínuo é falhar, adaptar e aprender com os erros. Encarar as falhas cria oportunidades para aprender e liderar.

Por fim, ressalto que o exercício competente da diplomacia corporativa requer conhecimentos multidisciplinares, somada a habilidades e atitudes, de liderança, negociação, comunicação e relacionamento interpessoal. O agir competente demanda também inteligência emocional do profissional que abrange aspectos sociais e afetivos, pois o Diplomata Corporativo se relaciona com culturas diversas e se depara com conflitos de interesses e gestão de crises. Portanto o profissional ou estudante que atua ou pretende atuar nesta atividade deve direcionar esforços para desenvolver e aprimorar tais competências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, A. The need for the integration of emotional intelligence skills. **The Business Renaissance Quarterly**, Califórnia, 1(3), 65-79, 2006. Disponível em: <<http://www.brqjournal.com/>>. Acesso em: 30 set. 2011.

ALMEIDA, A. & CRETOIU, S.L. Internacionalização de empresas: a experiência Brasileira e o contexto latino-americano. Fundação Dom Cabral, ano 2, n. 5, 2008.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. Nova York: John Wiley, 1982.

BRINGHAM, Tony, CONNER, Marcia. **O Novo Social Learning: como transformar as empresas com aprendizagem em rede**. São Paulo: Évora, 2011

CHIA, Y.M. Job offers of multi-national accounting firms: the effects of emotional intelligence, extra-curricular activities, and academic performance. **Accounting Education**, v. 14, n. 1, mar. 2005.

COLEMAN, John, GULATI, Daniel, SEGOVIA, W. Oliver. **Passion & Purpose: stories from the best and brightest young business leaders**. Boston: Harvard Business Review Press, 2012

COLON, A. A **(Des)construção do conhecimento pedagógico**. Artmed Editora, Porto Alegre: 2004.

DURAND T. Forms of incompetence. In: International Conference on Competence-Based Management, 4., 1998; Oslo (NW). **Proceedings...** Oslo (NW): Norwegian School of Management, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARDNER, H. **Responsabilidade no trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artmed, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

LANCASTE, L., STILLMAN, D. **O Y da Questão: Como a Geração Y Está Transformando o Mercado de Trabalho**. Saraiva: São Paulo, 2011.

LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur um attracteur étrange. **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LI, Charlene. **Liderança Aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos**. São Paulo: Évora, 2011.

LOW, G. R.; LOMAX, A.; JACKSON, M.; NELSON, D. B. **Emotional intelligence: a new student development model**. Disponível em: <[http://www.tamuk.edu/edu/kwei000/Research/Articles/Article\\_files/ACPA04.pdf](http://www.tamuk.edu/edu/kwei000/Research/Articles/Article_files/ACPA04.pdf)> Acesso em: 25 out. 2010.

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. 1973. American Psychologist Vol. 28, Janeiro. p. 1-40. PMID: 4684069. Disponível em < <http://www.lichao ping.com/wp-content/ap7301001.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2012.

PRENSKY, M. **Digital natives, digital immigrants**. In: **On the Horizon**, 1-6, 2001.

SANER, R.; YIU, L. *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times*. Discussion Papers in Diplomacy, Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 2001.

SARFATI, Gilberto. **Manual de diplomacia corporativa: a construção das relações internacionais da empresa** - São Paulo: Atlas, 2007.

VEEN, W., VRAKKING, Ben. **Homo Zappiens: Educando na era digital**. Artmed: Porto Alegre, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 1999.

Recebido em Maio de 2012  
Aprovado em Junho de 2012