

Perfil dos executivos que ocupam cargos de Presidentes,
Vice-Presidentes e Diretores das principais empresas gaúchas de médio e grande porte

NELIR LUIZA SPONCHIADO BANDEIRA

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do
Prof. M. Sc. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, março/2013

NELIR LUIZA SPONCHIADO BANDEIRA

PERFIL DOS EXECUTIVOS QUE OCUPAM CARGOS DE PRESIDENTES,
VICE-PRESIDENTES E DIRETORES DAS PRINCIPAIS EMPRESAS GAÚCHAS
DE MÉDIO E GRANDE PORTE

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

ORIENTADOR: PROF. M. SC. LUCIANO LORENZATTO

PORTO ALEGRE

2013

Dedicatória

Ao Paulo, marido dedicado, líder na essência de amar. Amante inspirador, mestre ao ensinar o verdadeiro significado do amor e cuja luz própria sempre faz lembrar aquilo que é mais importante. Grande incentivador na elaboração e conclusão deste trabalho.

À minha família, pelo amor incondicional, por sempre apoiar as minhas escolhas e pela compreensão pelos dias em que não estive presente.

Agradecimentos

Fazer esta pesquisa exigiu muita determinação, persistência e flexibilidade para enfrentar desafios e situações inesperadas. Foram inúmeros telefonemas, diversas trocas de e-mail e visitas às empresas. Essa experiência, contudo, foi marcada por momentos e pessoas bastante especiais. Sobretudo, por amizades consolidadas sem as quais a trajetória em pauta não teria sido tão gratificante.

Gostaria de agradecer a todos aqueles que tornaram este trabalho possível.

Aos Presidentes, Vice-Presidentes e Diretores das empresas, pela disponibilidade e pela confiança ao compartilharem suas percepções e experiências, tornando viável a realização deste trabalho.

Ao professor Luciano Lorenzatto, meu orientador, exemplo de um grande líder educador do qual tive o privilégio de ter sido aluna e orientanda. Mestre incansável por sua disponibilidade, paciência, orientações e sugestões de leituras, importante auxílio nas reflexões feitas e, principalmente, no entendimento de que somos eternos aprendizes.

Aos amigos, pelos momentos de alegria proporcionados. É sempre muito bom estar com vocês.

Às colegas do Pós-Graduação, pela vibração em conjunto a cada trabalho concluído. A saudade já se faz sentir.

Ao programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional – UFRGS, ao Coordenador, à Vice-Coordenadora e a todos os professores pelo incentivo, pela qualidade de ensino e pelo acompanhamento durante esses dois anos.

Seja a mudança que você quer ver no mundo.
(Gandhi)

*Conhecer os outros é inteligência, conhecer a
si próprio é sabedoria.*
*Controlar os outros é força, controlar a si
mesmo é o verdadeiro poder.*
(Lao-Tsé, sábio chinês, séc. VI a. C.)

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparativo de Perfis de Liderança Mais Antigos (“Por Fora”) e Mais Modernos (“Por Dentro”)

17

Lista de Figuras

Figura 1. Cargos ocupados.	21
Figura 2. Faixa etária.	22
Figura 3. Idade em que chegou ao cargo.	22
Figura 4. Perfil acadêmico.	23
Figura 5. Formação acadêmica.	23
Figura 6. Idiomas.	24
Figura 7. Estabelecimento de metas para chegar ao cargo de diretor.	25
Figura 8. Época em que os executivos estabeleceram metas.	25
Figura 9. Competências atribuídas para um bom desempenho de liderança.	26
Figura 10. Estilos de liderança na gestão de pessoas.	26
Figura 11. Liderança inata ou desenvolvida?	27
Figura 12. Fatores que mais influenciaram para chegar ao cargo de diretor.	28
Figura 13. Desenvolvimento de lideranças.	29
Figura 14. Investimento em desenvolvimento comportamental e técnico dos líderes.	30
Figura 15. “Apagão de lideranças”.	30
Figura 16. Causas do “apagão de lideranças”.	31
Figura 17. Oferta de capacitação de gestores pelo mercado.	31

Sumário

Capítulo I – Introdução	10
1.1 As novas competências de liderança	11
1.2 O <i>Coaching</i> Executivo - um modelo de aprendizagem	12
1.3 O líder <i>coach</i>	12
1.4 A liderança situacional	13
1.5 As características indispensáveis do líder	14
1.6 Justificativa do estudo	17
1.7 Objetivos	18
Capítulo II – Método	20
2.1 Participantes	20
2.2 Instrumento	20
2.3 Procedimentos	20
2.4 Análise dos dados	20
Capítulo III - Resultados	21
3.1 Perfil Profissional	21
3.2 Caracterização das lideranças quanto a faixa etária	21
3.3 Idade em que chegou ao cargo	22
3.4 Perfil acadêmico	22
3.5 Formação acadêmica	23
3.6 Média de horas trabalhadas	24
3.7 Idiomas	24
3.8 Estabelecimento de metas para chegar ao cargo de diretor	24
3.9 Época em que os executivos estabeleceram metas	25
3.10 Competências atribuídas para um bom desempenho de liderança	26
3.11 Estilos de liderança na gestão de pessoas	26
3.12 Liderança inata ou desenvolvida?	27
3.13 Fatores que mais influenciaram para chegar ao cargo de Diretor	27
3.14 Desenvolvimento de lideranças	29
3.15 Investimento em desenvolvimento comportamental e técnico dos líderes	29
3.16 “Apagão de lideranças”	30

3.17 Oferta de capacitação de gestores pelo mercado	31
Capítulo IV - Discussão e Conclusões	33
4.1 Capacitação dos Diretores	33
4.2 Média de horas trabalhadas	34
4.3 Foco em competências comportamentais e estilos de liderança voltados à gestão de pessoas	34
4.4 Liderança inata ou desenvolvida?	43
4.5 “Apagão de lideranças”?	45
4.6 Exemplo e comportamento ético dos líderes	46
4.7 Capacitação oferecida pelo mercado	51
4.8 Diferenças de gerações: atuais e futuros líderes	52
4.9 Desenvolvimento de lideranças consonante ao cenário e à estratégia das organizações	54
4.10 O papel do RH e das consultorias	55
Referências	58
ANEXOS	
Anexo A	60

Capítulo I - Introdução

A evolução da sociedade mundial, desde o início do século XX, foi assombrosa. Passamos de um estágio basicamente local e agrário para um globalizado. A velocidade das mudanças e os avanços tecnológicos e científicos deixam a todos atônitos.

Como reflexo dessas mudanças, observa-se que o processo vivenciado pelas organizações, em termos de competitividade e sustentabilidade, caracteriza-se, cada vez mais, por mudanças rápidas, profundas e abrangentes, em contraste às transformações vivenciadas até pouco tempo atrás, quando o diferencial competitivo centralizava-se no conhecimento técnico, preços competitivos e qualidade de produto, e pouco se falava em competências humanas.

Não há muito tempo, as empresas contratavam considerando as habilidades técnicas do profissional. Todos os gerentes formados nesses períodos eram técnicos e práticos, conforme um modelo de especialização do trabalho, que organizava pessoas em linhas de montagem e em departamentos, cujo objetivo era apenas a produtividade maior para vencer a concorrência. Hoje, conceitos novos se impõem, exigindo uma postura diferente, com orientação para o cliente interno e externo.

Com a globalização dos negócios, o avanço acelerado de novas tecnologias, o forte impacto das mudanças e o intenso movimento pela qualidade e sustentabilidade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. As organizações, portanto, passam a rever conceitos e práticas na Gestão de Pessoas. O estilo de Gestão Autocrática - utilizado até então - mostra-se inadequado para atender às demandas atuais. Assim sendo, o estilo de liderança centralizadora, opressora, punitiva, que constringe à aceitação de suas decisões de forma autoritária, sem ouvir a opinião de seus colaboradores, está ultrapassado na gestão de pessoas.

Segundo a percepção de alguns autores, a liderança autocrática baseia-se no uso do poder de coerção e posição, que despende alta quantidade de energia, procurando o maior controle possível sobre as ações e reações do liderado, o que tende a gerar passividade e alienação. Ameaças, punições e pressões por parte do líder se multiplicam. Isso significa atenção contínua no sentido de evitar desvios dos padrões

rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento das atividades.

1.1 As novas competências de liderança

Para lidar com as profundas mudanças vividas na transição do milênio, as empresas precisam de líderes orientados também para o cliente interno e externo. Conforme algumas pesquisas realizadas, constatou-se que a maioria dos profissionais formados nos períodos passados não tem preparo para realizar essa mudança de foco. Eles estão, em número significativo, acostumados a controlar, organizar e melhorar o processo, sempre se baseando em experiências anteriores. Se antes, pelas tarefas repetitivas e mecânicas, era necessário o controle, com a alteração do padrão de trabalho nas organizações, a forma de supervisionar também mudou, e o novo líder precisa desenvolver novas competências, ou seja, necessita “aprender a aprender”. E esse aprendizado deve ser acelerado e contínuo, não apenas como instrumento de competitividade, mas também enquanto aprendizado social.

Aos líderes não cabe mais somente o papel de serem organizadores e controladores de pessoas e processos, pois, para atingir metas, quase sempre é vital desorganizar para alavancar. Desorganizar no sentido de mudar o modelo de gerir ou a forma de operar, ou seja, saber romper as próprias barreiras. Os líderes devem ter um comportamento desenvolvimentista, com preparo e competência para promover o autodesenvolvimento das pessoas. A prática de uma gestão sadia traz benefícios próprios, uma vez que aumenta o espaço do profissional na empresa e fora dela. E, ainda, profissionais em busca constante da melhoria das próprias competências estarão contribuindo muito mais positivamente para a melhoria do nível de competência da organização como um todo.

Fato indiscutível, hoje, é que os executivos tomem consciência dessa nova demanda e comecem a investir no desenvolvimento de novas competências comportamentais. As organizações estão, dia a dia, mais preocupadas em recrutar, selecionar e desenvolver líderes com um novo perfil de competências, para que eles fiquem aptos a formar e desenvolver equipes, alinhando os colaboradores com a missão e visão da organização, além de inspirar, inovar, flexibilizar e oportunizar o autodesenvolvimento da equipe.

Segundo Fischer (1998),

a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Esta tarefa faz as empresas e as pessoas despertarem o autodesenvolvimento e estimularem o desenvolvimento de competências, a fim de que tenham seus objetivos alcançados.

Na Era da Competência, as organizações precisam de colaboradores que sejam mais do que bons profissionais e que tenham um conjunto de competências necessárias para garantir o sucesso e sustentabilidade das organizações. Mas, o que significa competência? Rabaglio (2006) escreve que competência é “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados atingidos”.

1.2 O *Coaching* Executivo - um modelo de aprendizagem

Dentre os modelos de aprendizagem disponíveis no mercado empresarial, destaca-se o *Coaching* de Executivos. O processo apoia não só a descoberta de competências necessárias a desenvolver, mas também que a pessoa aprenda a se responsabilizar por sua própria vida. Assim, ela deixará de culpar as condições externas e os outros, dedicando-se a mudar seu próprio comportamento. Tornar-se-á mais pró-ativa, atuando como o agente da mudança determinante para atingir seus objetivos.

Para Di Stéfano (2005), o *Coaching* é “o modelo mais recente de aprendizagem. O objetivo é criar as condições para que o liderado aprenda a se desenvolver, aumentando a sua capacidade de ação, pois, no momento de tomar decisões e agir, será ele (cliente) que executará e não o seu *coach*.”

Grande parte dos colaboradores depende da ajuda do líder para descobrir as suas melhores competências e os aspectos de melhoria do desempenho; portanto, é imprescindível que o líder visualize em quais competências seus liderados estão se saindo extremamente bem e quais precisam aperfeiçoar e desenvolver para estabelecer uma relação de trabalho eficaz com a sua equipe, a fim de alcançar as metas organizacionais.

1.3 O líder *coach*

Considerando-se que uma das atribuições dos líderes é desenvolver seus colaboradores, nota-se um crescimento significativo da busca de conhecimento para a atuação como líder *coach*. Através da aquisição das habilidades necessárias, o líder

coach tem condições de formar líderes em sua própria equipe de trabalho. Ele irá ajudar seus colaboradores a se autodesenvolverem, de forma que cada um encontre o melhor caminho, descobrindo as áreas de maior potencial de desenvolvimento.

Di Stéfano (2005) explica que a demanda pela busca de líderes que saibam entender e reconhecer o potencial de seus liderados está crescendo consideravelmente no mercado empresarial, com o objetivo de desenvolver pessoas para gerarem mais resultados. Através da aquisição das habilidades desejadas, o líder tem condições de exercer sua capacidade de líder *coach*, buscando o desenvolvimento dos colaboradores e a formação de líderes em sua própria equipe de atuação.

De acordo com Diniz (2006), “quando o líder assume o papel de *coach*, a confiança e o respeito passam a ter grande importância”, havendo diferenças significativas entre o líder *coach* e o chefe-padrão que, segundo o autor, são:

- O chefe acredita que sua função é empurrar as pessoas adiante; o *coach* crê que deve enaltecer e apoiar as pessoas.
- O chefe acredita que seu papel é dar ordens; o *coach* crê que facilitar a tomada de decisão por parte de seus colaboradores é o correto.
- O chefe acredita que sabe as respostas; o *coach* crê que deve buscar as respostas.
- O chefe acredita em resolver problemas e tomar decisões; o *coach* crê em facilitar a resolução de problemas e a tomada de decisões por parte dos outros.
- O chefe acredita que sua função é apontar erros; o *coach* crê que sua função é celebrar o aprendizado.

1.4 A liderança situacional

Outro estilo de liderança é a Liderança Situacional. Trata-se de uma proposta teórica desenvolvida por Hersey e Blanchard, que afirmam ser este um modelo que preconiza a não existência de um estilo melhor de liderança, ou seja, que o líder precisa utilizar vários estilos que podem ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que a Liderança Situacional refere-se à maturidade dos liderados, definida como a capacidade e a disposição das pessoas para assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Nesse conceito, os autores ainda incluem que, quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deverá ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada através de maior direcionamento, com pouca ênfase no relacionamento. O líder varia seu estilo de comportamento em quatro

tipos, nos quais se associam as variáveis “comportamento para a tarefa” e “comportamento de relacionamento”. Esses tipos recebem as seguintes denominações:

E1 – Determinar – a ênfase na tarefa é alta, e o relacionamento é baixo.

E2 – Persuadir – a ênfase na tarefa e o relacionamento são altos.

E3 – Compartilhar – ênfase baixa na tarefa e alta no relacionamento.

E4 – Delegar – ênfase na tarefa e relacionamento baixos.

Para corroborar essa ideia, Soto (2002) entende que

a Liderança Situacional se baseia na distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral, se esta é favorável ou não, ou se está em uma etapa intermediária para o líder. Assim como a situação varia, também variam os requisitos de liderança, tendo condições de indicar ao líder o papel a desempenhar.

Para Lacombe e Heilborn (2006),

o líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderados e a ocasião, age de diferentes maneiras: ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderados, visando alcançar os objetivos da empresa.

Webber (2010) ainda afirma que “a situacionalidade da maturidade para o exercício da liderança é moldada pela conformação promovida pelos diversos ambientes mutáveis com os quais os líderes convivem e pela aderência às suas competências”.

Segundo Webber (2010),

a maturidade para liderança é representada pelo conjunto harmônico e equilibrado dos fatores relacionados aos conhecimentos e competências de um indivíduo motivado, ético e comprometido com uma causa comum, em determinado ambiente ou situação, e que promove resultados diferenciados, que colocamos a serviço da empresa e de nós mesmos.

1.5 As características indispensáveis do líder

Atualmente, estimula-se nas empresas que o verdadeiro líder deve mobilizar esforços e influenciar positivamente as pessoas ou grupos em função de suas competências pessoais e profissionais para a consecução de objetivos, conquistando credibilidade e confiança, obtendo aceitação, consenso e ação de sua equipe. Transfere

poderes e responsabilidades, considerando o estágio de desenvolvimento e qualificações dos colaboradores, estimulando-os no sentido de facilitar o alcance das metas.

Kotter (1992) afirma que líderes extraordinários são escassos no mundo, e que ser executivo não é sinônimo de ser líder. Para aqueles que possuem um “quê” a mais, a liderança vai além de um simples papel institucional para se tornar naturalmente um modo de pensar, ser e viver. Tais pessoas têm uma capacidade maior de convencimento e uma grande facilidade em se exporem sem resvalarem para o vulgar ou para o ridículo. Costumam ter sintonia entre a vida pessoal e a profissional, inteligência analítica (QI) e inteligência emocional (IE), vasta experiência cultural e compreensão da situação à frente.

A credibilidade do líder é essencial para que ele possa influenciar as pessoas, uma vez que o processo de liderança se caracteriza pelo vínculo mútuo que existe entre aqueles que escolheram liderar e aqueles que o seguem. Assim sendo, a confiabilidade deve estar alicerçada no comportamento do líder, alinhando a transparência, valores e atitudes com suas ações.

Kouzes e Posner (1993) afirmam que

credibilidade, como reputação, é algo conseguido com o tempo. Ela não vem automaticamente com o cargo ou título. Começa cedo em nossas vidas e carreiras. As pessoas tendem a assumir, de início, que alguém que foi elevado a certo status na vida, galgou degraus, ou atingiu objetivo, merece a sua confiança. Mas a confiança completa é assegurada (ou não) somente depois que as pessoas tiveram a oportunidade de conhecer mais o indivíduo. Os alicerces da credibilidade são construídos tijolo por tijolo.

Para um líder reconstruir a credibilidade perdida demanda tempo e exige coerência entre o seu discurso e ação. Eles devem mostrar alinhamento entre o comportamento diário, suas ações e o que esperam dos seus liderados, sendo que seus valores, crenças e atitudes devem ser mais expressivas do que as suas palavras. A eficácia de uma liderança dependerá do reconhecimento e aceitação dos liderados com relação a quem os pretenda dirigir.

O autoconhecimento e a Inteligência Emocional são atributos importantes para um bom exercício de liderança. Através do autoconhecimento, o líder aumenta a capacidade de controlar as suas próprias emoções, isto é, parar e pensar antes de agir e conduzir pelo exemplo. Ele precisa acompanhar a *performance* dos colaboradores e buscar ações de melhorias contínuas. Deve preocupar-se em desenvolver o senso de equipe, estimular, encorajar as pessoas ao autodesenvolvimento e disseminar a

importância da aprendizagem e da aquisição de novas competências. Acompanhar os resultados, reconhecendo, valorizando e recompensando os esforços da equipe. Assim, ele se legitima junto à sua equipe, estabelecendo-se um clima de confiança e respeito mútuo no ambiente de trabalho.

Bergamini (1994) explana em seu artigo Liderança: A Administração do Sentido que “o autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser ingredientes indispensáveis ao líder. Se a liderança vem de dentro, o primeiro passo é liderar a si mesmo - **a liderança exige autoconhecimento**”. Por autoconhecimento, Goleman (2001) entende que

é ter uma percepção das próprias emoções, reconhecendo pontos fortes e fracos. É saber aonde se quer chegar e por que, rir de si mesmo e dos próprios erros, ter sensibilidade para admitir as próprias deficiências e pedir auxílio quando necessário. No mundo real, a fraqueza costuma ser sempre admirada e respeitada, pois reflete uma boa dose de autoconfiança.

Como destaca Bennis (2000),

o líder é um mobilizador que alinha pessoas, administra conflitos e promove a negociação com diálogo. É importante reforçar que o líder cria e dissemina suas ideias por convencimento, não por autoridade. Seu poder tem origem na confiança que desperta, não no cargo hierárquico que ocupa.

Para Drucker (1997),

o líder vive os valores que dissemina de modo visível. Se há uma incompatibilidade entre as tarefas e os valores, ele muda os processos, realinhando o dia-a-dia àquilo em que acredita. Por isso é tão importante que ele se sinta confortável com a visão, missão e valores da empresa. Se esses tópicos não estiverem alinhados com as crenças pessoais do líder, a convivência será estressante e fadada a um desempenho mediano.

Diante das mudanças que vêm ocorrendo, pode-se notar um impacto direto sobre os perfis dos líderes nas organizações e a complexidade desse assunto. A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. Segundo Bergamini (1994), “em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional”.

Bender (1997) desenvolveu um interessante comparativo - mostrado na tabela abaixo- entre o líder que se orienta a partir de suas próprias convicções (“por dentro”) e o que se deixa influenciar em maior medida por aspectos externos (“por fora”). É possível perceber que o líder “por fora” corresponde a um perfil do passado, presente em organizações mecânicas, enquanto o líder “por dentro” pertence a um perfil moderno, presente em organizações em aprendizagem.

Tabela 1

Comparativo de Perfis de Liderança Mais Antigos (“Por Fora”) e Mais Modernos (“Por Dentro”)

Líder “por dentro”	Líder “por fora”
Faz o que prega	Diz uma coisa, faz outra
Lidera por confiança e exemplo	Lidera por controle e poder
Vê interesses compartilhados	Vê interesses específicos
Delega por <i>empowerment</i>	Acumula o poder
Incentiva ideias e dá <i>feedback</i>	Exige as coisas feitas a seu modo
É motivado internamente — por princípios e valores	É motivado externamente — por poder e dinheiro
É dirigido pela satisfação	É dirigido pela pressão
Vê os sentimentos como essenciais	Coloca os sentimentos de lado

Fonte: Bender (1997)

Segundo Kotter (1992), Kouzes e Posner (1993) e Bergamini (1994), algumas constatações são evidentes e unânimes. Líderes extraordinários são escassos por apresentarem, necessariamente, determinadas características que dependem de desenvolvimento. Os líderes não nascem prontos. Em primeiro lugar, temos de entender que ser um executivo com um alto cargo não significa ser um líder. Este precisa ter credibilidade, só obtida com o tempo, através da coerência e ética. Ainda, os líderes se comunicam com maestria, têm muita capacidade de convencimento, são carismáticos e irradiam energia positiva contagiando as pessoas.

Diante disso, fica evidente que um líder deve possuir algumas características indispensáveis, como estar aberto ao autoconhecimento, maturidade emocional, coerência e ética. Constata-se, então, a importância de se ter um bom líder, com maturidade profissional, para que seus colaboradores o reconheçam e acolham-no, conferindo-lhe autoridade e poder para gerir pessoas, o que resultará, assim, numa gestão mais produtiva.

1.6 Justificativa do estudo

Com as mudanças cada vez mais aceleradas descritas anteriormente, as empresas encontram-se sob uma nova pressão: recrutar, selecionar, treinar e

desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado. Tais mudanças e exigências, derivadas desse cenário ultrapassam a formação de competências técnicas -suficientes até então- e passam a exigir dos profissionais conhecimentos e competências comportamentais diferenciadas para atuação neste contexto.

Refletindo sobre tal realidade, este estudo propõe uma abordagem focada nos líderes que dirigem empresas no Estado do Rio Grande do Sul, visando identificar o perfil desse novo profissional. Torna-se também imperioso verificar se as empresas estão identificando as competências que elas precisarão desenvolver a médio e longo prazo em seus líderes, bem como avaliar se as empresas estão desenvolvendo líderes de acordo com o crescimento projetado por elas.

Os resultados obtidos serão de grande valia para a elaboração do planejamento estratégico de desenvolvimento de líderes da empresa.

1.7 Objetivos

Geral:

- Conhecer o perfil dos diretores das principais empresas gaúchas.

Específicos:

- Pesquisar a formação dos Diretores, a idade, escolaridade, idiomas, tempo de empresa, número de horas dedicadas ao trabalho, idade em que chegou o cargo, e se eles estabeleceram metas para ocupar o cargo de diretor da empresa;
- Levantar o percentual que os Diretores atribuem a suas competências comportamentais e técnicas para liderar, e quanto do seu estilo de liderança é inato e desenvolvido;
- Pesquisar a percepção dos Diretores referente ao “apagão de lideranças”;
- Identificar os “estilos” de liderança adotados pelos Diretores nas organizações;
- Levantar as principais competências comportamentais que os Diretores consideram mais importantes para se manterem competitivos no mercado;

- Levantar as principais competências que os Diretores consideram necessário desenvolver para os próximos anos;
- Investigar a proporção dos investimentos das empresas em capacitação técnica e comportamental dos seus líderes;
- Verificar se, na opinião dos Diretores, a capacitação oferecida no mercado, destinada a gestores atende às exigências das empresas.

Capítulo II - Método

2.1 Participantes

O universo adotado para a realização desta pesquisa foi de 100 (cem) executivos que ocupam os cargos de Presidentes, Vice-Presidentes e Diretores das principais empresas gaúchas de médio e grande porte.

2.2 Instrumento

Foi realizada uma pesquisa exploratória através da aplicação de um questionário, conforme Anexo A (p. 60).

2.3 Procedimentos

Os respondentes foram selecionados por conveniência, levando-se em conta a facilidade de acesso à alta diretoria das empresas e a disponibilidade dos executivos para participarem do trabalho em pauta. O primeiro contato foi via telefone e através de algumas visitas às empresas. Após, os questionários foram enviados por e-mail.

2.4 Análise dos dados

A análise das respostas foi dividida em duas etapas: quantitativa e qualitativa.

Capítulo III - Resultados

3.1 Perfil Profissional

Na pesquisa realizada, constatou-se que do total de 100 (cem) executivos que ocupam as posições de Presidentes, Vice-Presidentes e Diretores das principais empresas gaúchas de médio e grande porte, 92% dos cargos são ocupados por homens e 8% por mulheres.

Pode-se observar que a heterogeneidade de cargos ocupados foi enriquecedor para o trabalho realizado, pois possibilitou uma mescla das vivências de diferentes áreas de atuação dos diretores.

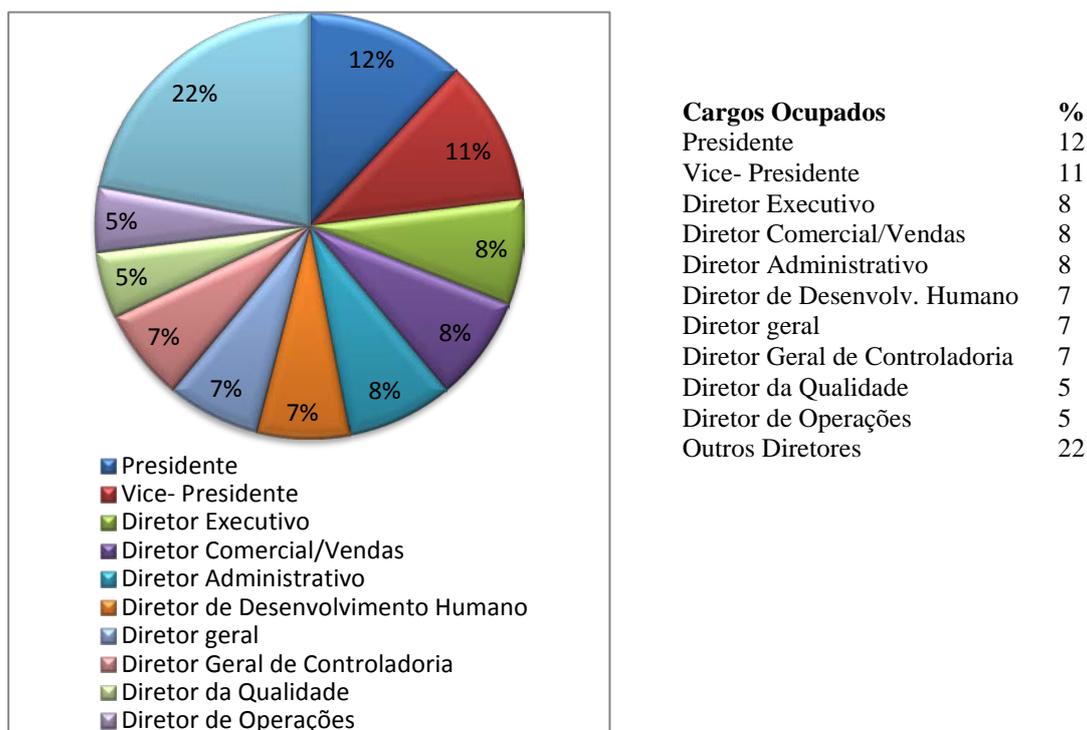


Figura 1. Cargos ocupados.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.2 Caracterização das lideranças quanto à faixa etária

Observa-se que 43% dos líderes estão na faixa etária de 41 a 50 anos.



Figura 2. Faixa etária.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.3 Idade em que chegou ao cargo

Pode-se observar que a maior parte (31%) dos diretores chegaram ao cargo na faixa etária de 41 a 45 anos. Por outro lado, somente 2% dos diretores galgaram o cargo com mais de 60 anos. Os demais dados podem ser vistos no gráfico abaixo.

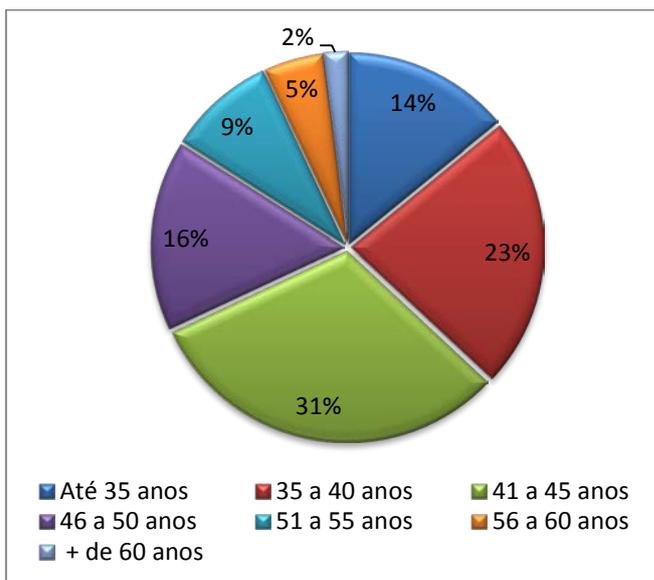


Figura 3. Idade em que chegou ao cargo.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.4 Perfil acadêmico

Foi possível constatar que os Diretores possuem um alto nível educacional, pois a totalidade dos mesmos possui curso de graduação completo. O curso de Administração de Empresas foi o mais cursado (23%). Os demais cursos podem ser vistos no gráfico abaixo.

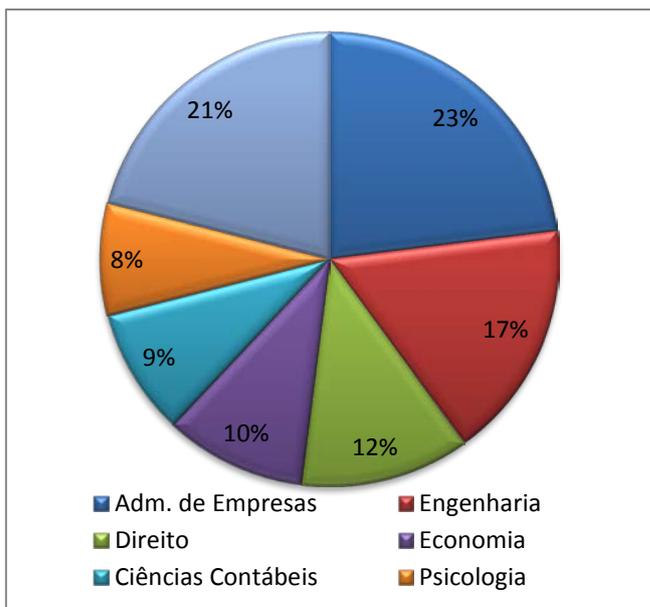


Figura 4. Perfil acadêmico.
Fonte: elaborado pela Autora.

3.5 Formação acadêmica

Tendo um nível educacional elevado esses executivos preocupam-se em buscar uma especialização. Além de a totalidade possuir curso de graduação completo, 88% dos respondentes fizeram, no mínimo, a especialização, e, destes, alguns ainda complementaram suas formações com MBA, mestrado ou doutorado. Apenas 11% dos executivos tem somente a graduação.

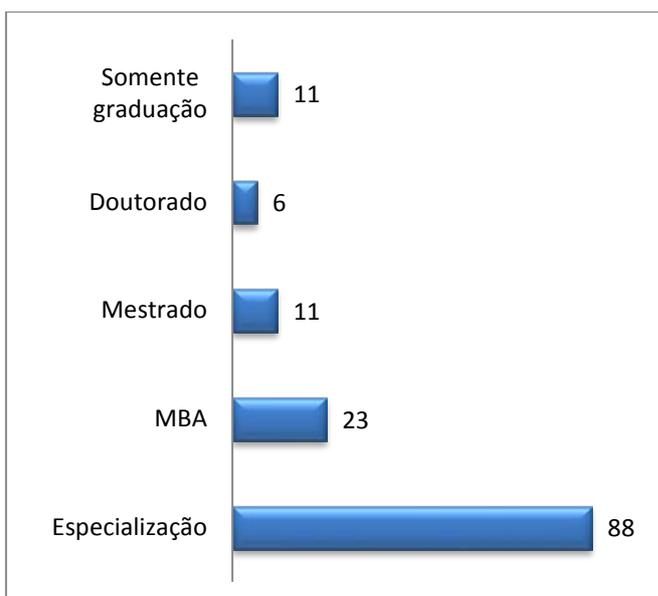


Figura 5. Formação acadêmica.
Fonte: elaborado pela Autora.

3.6 Média de horas trabalhadas

Observou-se que os diretores entrevistados em sua maioria trabalham de 9 a 15 horas por dia. Os diretores da Área Comercial trabalham de 10 a 15 horas por dia. Apurou-se que os executivos têm uma jornada laboral, em média, de 10h15min por dia.

3.7 Idiomas

Constatou-se que a internacionalização da economia trouxe a necessidade de domínio de outro(s) idioma(s) para os executivos gaúchos. Os mais falados são o inglês (71%) e o espanhol (43%). Levantou-se ainda que 23% são políglotas e somente 14% dos executivos não falam outras línguas.

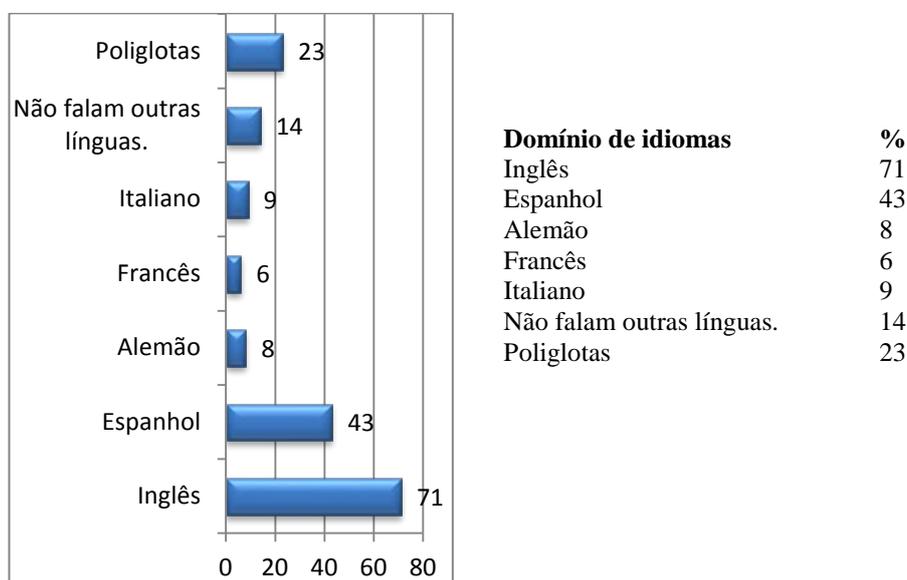


Figura 6. Idiomas.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.8 Estabelecimento de metas para chegar ao cargo de diretor

Pode-se observar que a grande maioria (82%) dos executivos estabeleceram metas para chegar ao cargo de diretor.

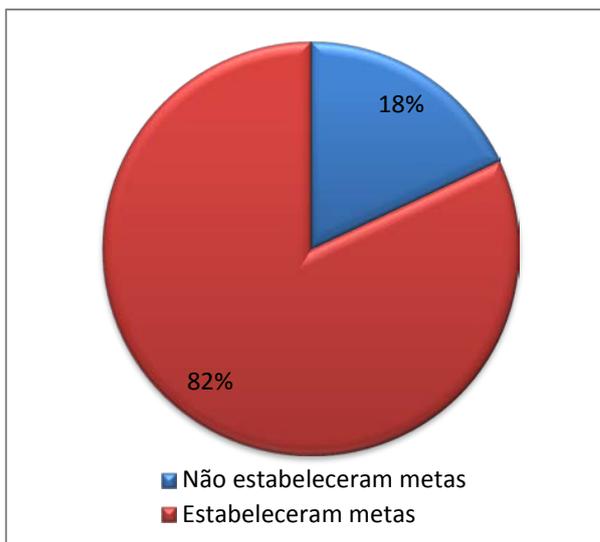


Figura 7. Estabelecimento de metas para chegar ao cargo de diretor.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.9 Época em que os executivos estabeleceram metas

Pode-se observar que um número significativo 47% dos executivos estabeleceu metas na evolução da carreira. Fato importante é que 13% dos executivos estabeleceram metas em períodos que passavam por problemas pessoais. Os mais citados foram:

- Falecimento de familiares;
- Períodos de desemprego;
- Momentos difíceis que enfrentavam problemas de saúde.

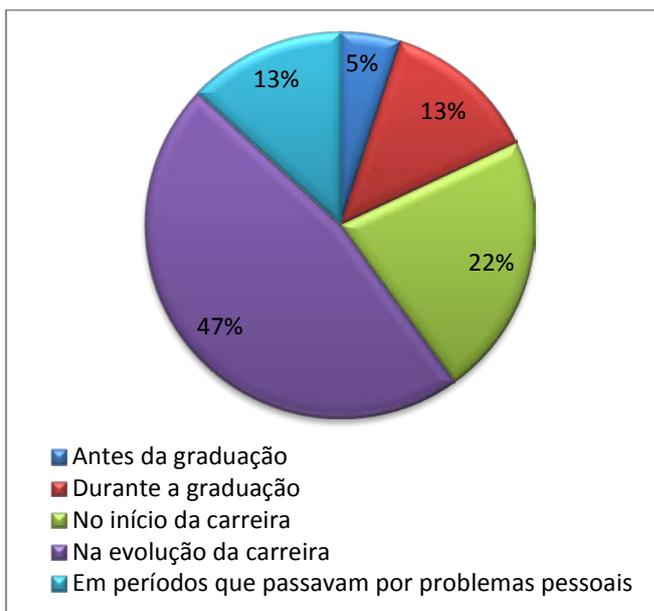


Figura 8. Época em que os executivos estabeleceram metas.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.10 Competências atribuídas para um bom desempenho de liderança

No que tange a um “bom desempenho de liderança”, apurou-se que os diretores atribuem maior importância (62%) às competências comportamentais do que às competências técnicas (38%).

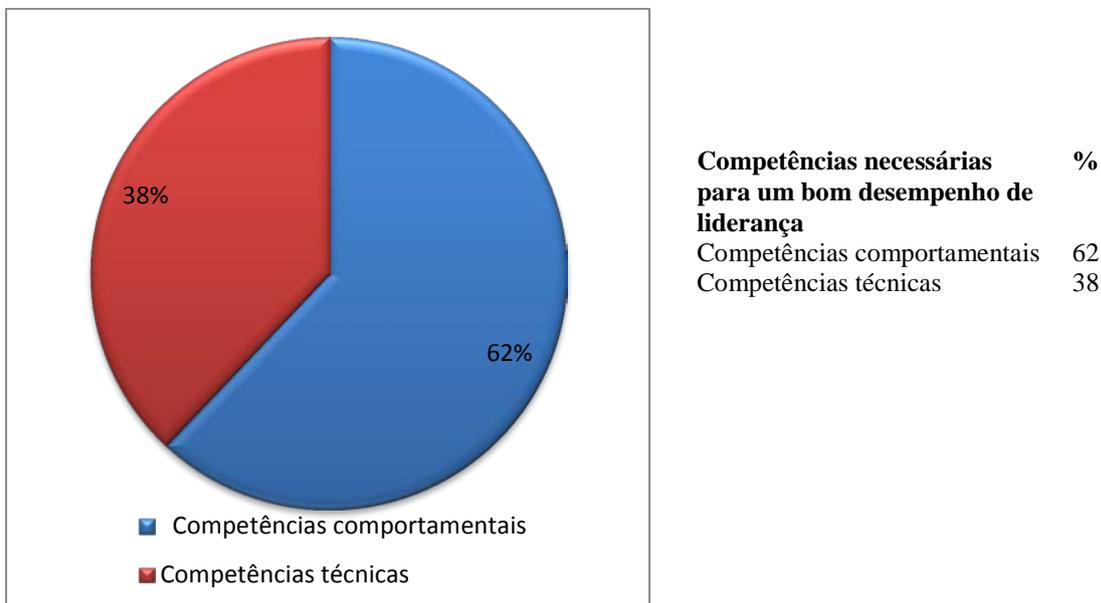


Figura 9. Competências atribuídas para um bom desempenho de liderança.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.11 Estilos de liderança na gestão de pessoas

Pode-se observar que o estilo de Liderança Situacional é o mais empregado na gestão de pessoas, com 29% de citações. Em segundo lugar, vem a Liderança *Coach*, com 19% de adeptos. A Liderança Motivacional é a terceira mais utilizada, com 12% das citações, sendo, ainda, empregada por todos os diretores da área comercial.

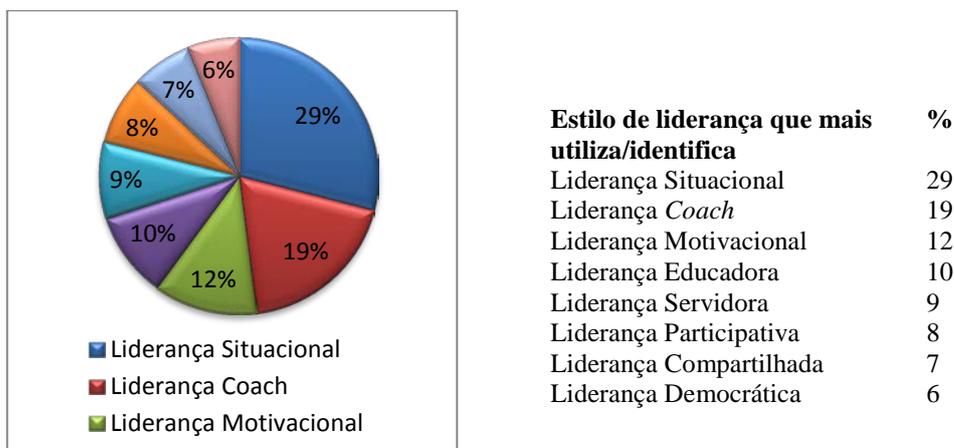
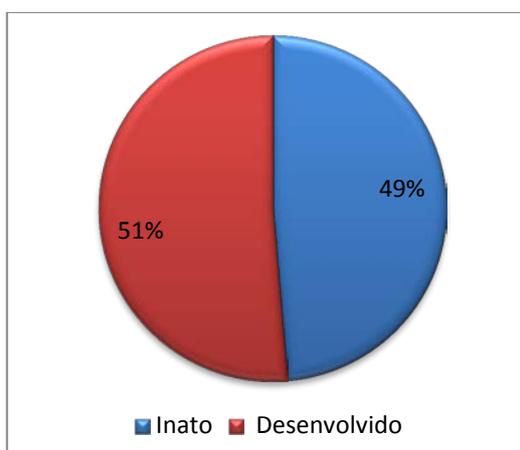


Figura 10. Estilos de liderança na gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pela Autora.

3.12 Liderança inata ou desenvolvida?

Contatou-se que os executivos consideram que 51,33% do seu estilo de liderança foi desenvolvido e 48,67% é inato. Cruzando-se os dados para compreender o que levou alguns executivos a atribuírem um percentual tão elevado à liderança inata, apurou-se que o grupo de executivos com mais de 60 anos atribuiu graus que chegaram a 80% de liderança inata. Destes, 12% galgaram o cargo numa época em que pouco se falava em desenvolvimento de lideranças. Nessa época, os requisitos necessários para atingir o cargo restringiam-se a ser bom tecnicamente e ter comportamento ético.



Liderança Inata ou Desenvolvida?	%
Inato	49
Desenvolvido	51

Figura 11. Liderança inata ou desenvolvida?

Fonte: elaborado pela Autora.

3.13 Fatores que mais influenciaram para chegar ao cargo de Diretor

Pode-se apurar, conforme a percepção dos Diretores, os fatores que mais influenciaram para chegar ao cargo foram:

- Competências Comportamentais (33%)
- Conhecimento/Capacitação Técnica (23%)
- Cursos de Desenvolvimento (21%)
- Vivência Empresarial (14%)
- Outros (9%): determinação, persistência, motivação, respeito com colegas e superiores, conduta ética, planejamento de carreira, busca constante por resultados sustentáveis e aprendizados contínuos foram os mais citados.

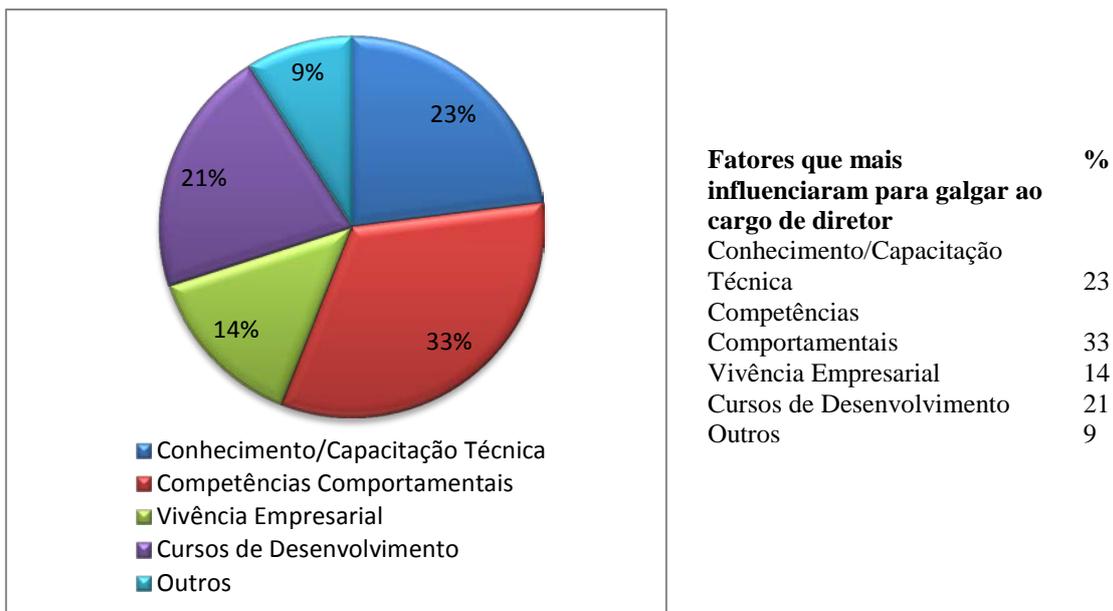


Figura 12. Fatores que mais influenciaram para chegar ao cargo de diretor.

Fonte: elaborado pela Autora.

Na percepção dos Diretores, as competências comportamentais mais utilizadas para exercer o cargo, por ordem de importância são:

1. Autoconhecimento
2. Alinhamento entre discurso e atitude
3. Respeito e valorização da equipe
4. Humildade para admitir erros e aprender com eles
5. Transparência, integridade e conduta ética
6. Habilidade para dar e receber *Feedbacks* construtivos valorizando as competências dos liderados
7. Delegação com responsabilidade
8. Aceitar e respeitar as diferenças e limitações das pessoas.
9. Compartilhamento de conhecimentos e resultados
10. Comunicação e flexibilidade

Competências comportamentais, necessárias desenvolver nos líderes para os próximos anos, por ordem de importância:

1. Autoconhecimento
2. Inteligência Emocional
3. Consistência entre Discurso e Prática
4. Inovação
5. Flexibilidade Intercultural

6. Ética nas relações
7. Desenvolvimento de pessoas
8. Respeito, valorização e trabalho com a equipe
9. Agilidade nos processos
10. Construção de relacionamentos com *stakeholders*

3.14 Desenvolvimento de lideranças

Pode-se observar que 42% das empresas já estão desenvolvendo líderes de acordo com o crescimento projetado para os próximos anos e 58% das empresas têm algum programa de desenvolvimento de liderança, porém não de acordo com o crescimento projetado.

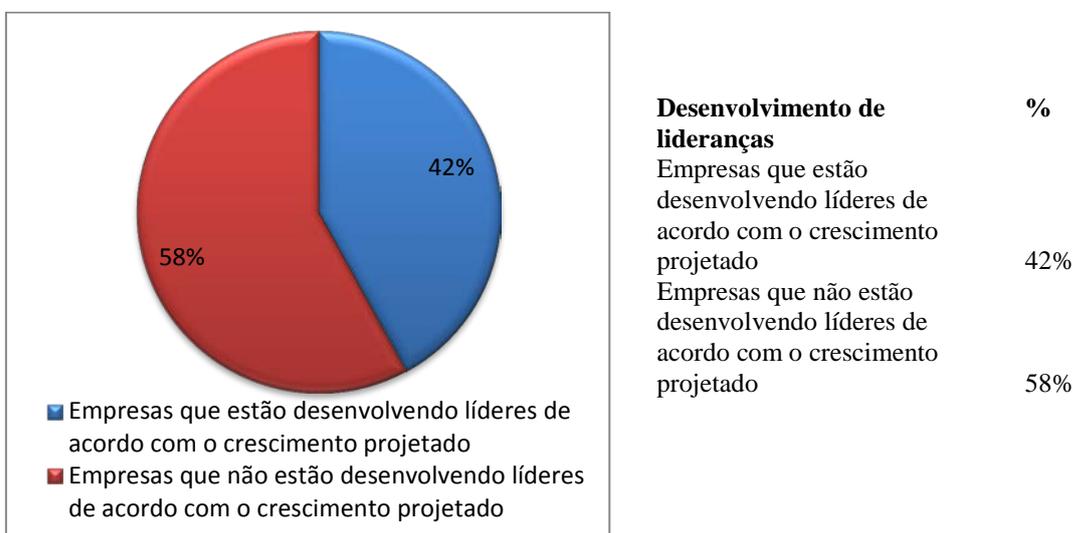


Figura 13. Desenvolvimento de lideranças.
Fonte: elaborado pela Autora.

3.15 Investimento em desenvolvimento comportamental e técnico dos líderes

Pode-se observar que 64% dos investimentos das empresas em capacitação destina-se ao desenvolvimento comportamental dos líderes e 36% ao desenvolvimento Técnico.

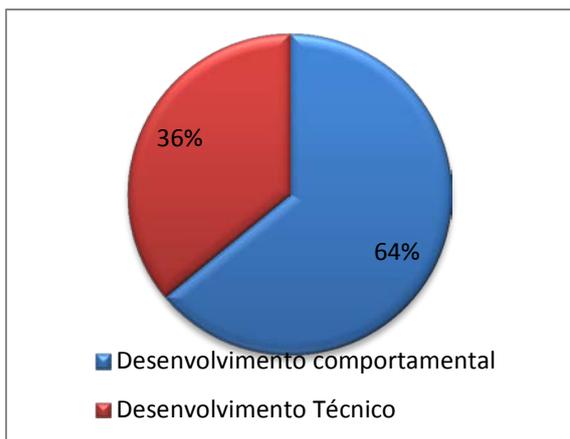


Figura 14. Investimento em desenvolvimento comportamental e técnico dos líderes.
Fonte: elaborado pela Autora.

3.16 “Apagão de lideranças”

De acordo com a pesquisa realizada, 69% dos diretores entrevistados afirmam categoricamente estar havendo um apagão de lideranças. Em contrapartida, 31% dos respondentes consideram que não está havendo um “Apagão de Lideranças”.

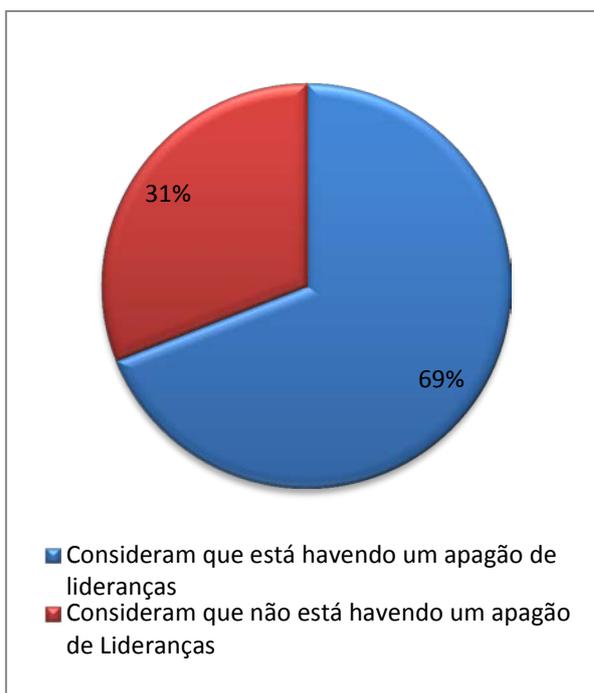


Figura 15. “Apagão de lideranças”.
Fonte: elaborado pela Autora.

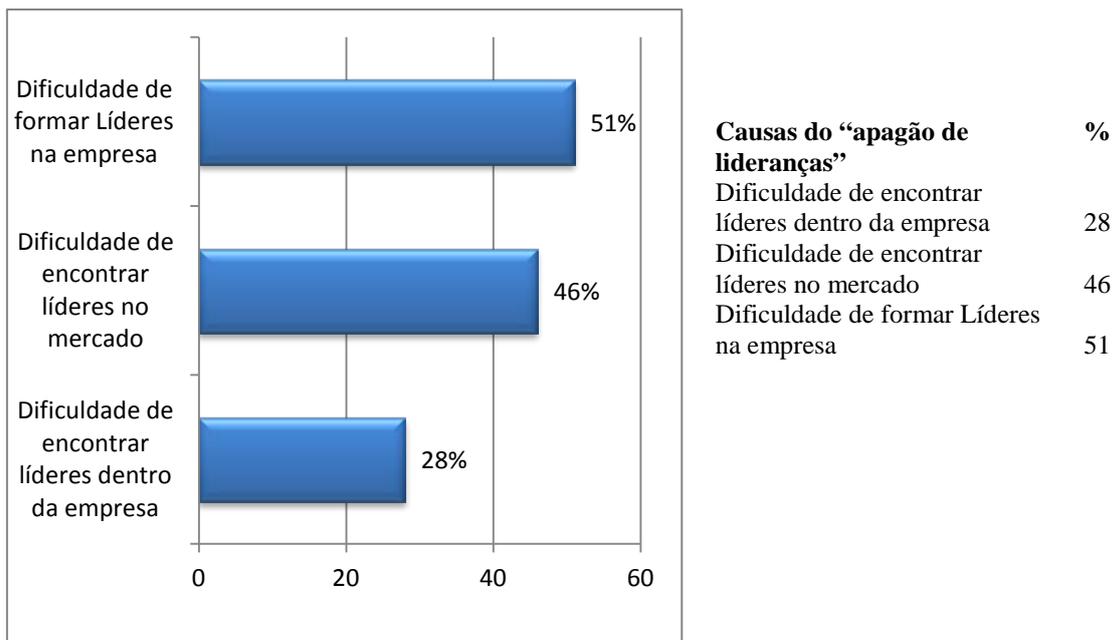


Figura 16. Causas do "apagão de lideranças".
Fonte: elaborado pela Autora.

Os principais *insights* quanto às "Causas do Apagão de Lideranças" podem ser vistos no Capítulo IV - Discussão e Conclusões.

3.17 Oferta de capacitação de gestores pelo mercado

A pesquisa revelou que, 49% dos diretores consideram que a capacitação oferecida no mercado, destinada a gestores, não atende às necessidades da empresa em que atuam e 51% consideram que atende as necessidades.

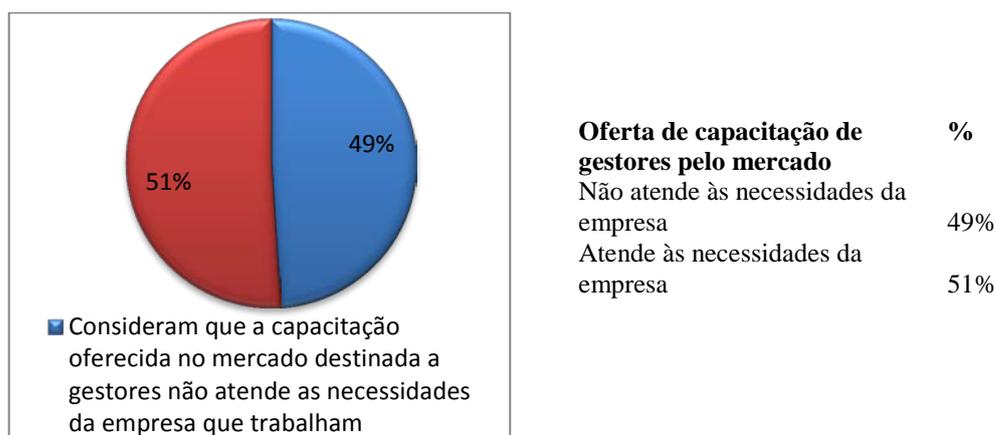


Figura 17. Oferta de capacitação de gestores pelo mercado.
Fonte: elaborado pela Autora.

As carências de capacitação destinada a gestores oferecida pelo mercado constam no *Capítulo IV – Discussão e Conclusões*.

Conforme pesquisa, os exemplos de lideranças mais citados e contemplados pelos diretores são:

- Jorge Gerdau Johannpeter foi o mais citado como um grande líder empresarial: 53%
- Nelson Mandela: 31%
- Mahatma Gandhi: 23%
- Jesus Cristo: 19%
- Steve Jobs: 16%
- Bernardo Rocha de Rezende: 14%
- José Roberto Guimarães: 11%
- Outros: 21%

Os conselhos compartilhados pelos Diretores para ser um bom líder na prática constam no *Capítulo IV – Discussão e Conclusões*.

Capítulo IV - Discussão e Conclusões

Neste capítulo, agruparam-se, em tópicos, os principais temas comuns no discurso dos Diretores. São eles:

- Capacitação dos Diretores
- Foco em competências comportamentais e estilos de liderança voltados à gestão de pessoas
- Liderança inata ou desenvolvida?
- “Apagão de lideranças”?
- Exemplo e comportamento ético dos líderes
- Capacitação oferecida pelo mercado
- Diferenças de gerações: atuais e futuros líderes
- Desenvolvimento de lideranças consonante ao cenário e à estratégia das organizações
- Papel do RH e das consultorias no desenvolvimento das lideranças

4.1 Capacitação dos Diretores

A partir da pesquisa realizada, observou-se que, com as aceleradas mudanças, surgiu a importância de aquisição constante de novos conhecimentos. Mudança de paradigma está sendo percebida pelos profissionais e requisitada em âmbito organizacional. Os diretores relatam que se mostram abertos à aprendizagem acelerada e contínua, especialmente quando o objetivo é mudança de comportamentos. Preocupam-se com o desenvolvimento e a ampliação de seus conhecimentos, porque compreendem a necessidade premente de novas competências que lhes deem maiores possibilidades de concorrerem no mundo corporativo e agregarem valor às suas empresas.

É importante destacar que essa busca incessante pela informação ocorre principalmente via processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, tanto no aspecto individual como em grupo. Cumpre lembrar que, neste novo milênio, a ampliação do conhecimento é mandatória nas organizações, devendo ser contínua, visto que o aumento dos saberes estimula o sentido crítico, favorece o despertar da curiosidade intelectual e dá autonomia na capacidade de discernir. Esse consenso do aprendizado ininterrupto foi possível legitimar através da confirmação do alto nível educacional dos diretores. Além de a totalidade possuir curso de graduação completo,

88% dos respondentes fizeram, no mínimo, um curso de especialização, e, destes, alguns ainda complementaram suas formações com MBA, mestrado ou doutorado.

Do mesmo modo, foi constatado que a internacionalização da economia trouxe a necessidade de domínio de outro(s) idioma(s) para os executivos gaúchos. Os mais falados são o inglês (71%) e o espanhol (43%). Levantou-se ainda que 23% dos executivos são políglotas.

4.2 Média de horas trabalhadas

Referente à média de horas trabalhadas, apurou-se que os executivos têm uma jornada laboral, em média, de 10h15min por dia.

“Antes de iniciar o meu MBA, trabalhava em média 13 horas por dia. Hoje, trabalho 09 horas, porque priorizei estudar... É preciso estar em constante atualização para se manter competitivo no mercado.”

“Atualmente trabalho em média 10 horas por dia. Já trabalhei 12 horas, mas ficava difícil conciliar vida profissional com a vida privada.”

“Trabalho em média 13 horas por dia, porque viajo muito. Longe da família, a saudade aperta, aí a espanto trabalhando. Contudo, não reclamo. Gosto do que faço e me sinto realizado.”

“Estou trabalhando em média 12 horas por dia, porque estou concluindo alguns projetos. Para 2014, tenho como meta fazer um MBA e voltar a estudar espanhol. Atualmente falta tempo para tal façanha.”

4.3 Foco em competências comportamentais e estilos de liderança voltados à gestão de pessoas

No que tange a um “bom desempenho de liderança”, apurou-se que os Diretores atribuem maior importância (62%) às competências comportamentais do que às competências técnicas (38%). Isso é corroborado com os “valores e competências comportamentais mais utilizados para exercer o cargo de liderança” que, segundo a percepção dos diretores, por ordem de importância, são:

- Autoconhecimento
- Alinhamento entre discurso e atitude
- Respeito à equipe e valorização dela
- Humildade para admitir erros e aprender com eles

- Transparência, integridade e conduta ética
- Habilidade para dar e receber feedbacks construtivos, valorizando as competências dos liderados
- Delegação com responsabilidade
- Aceitação das diferenças e limitações das pessoas, respeitando-as
- Compartilhamento de conhecimentos e resultados
- Comunicação e flexibilidade

Associado a isso, conforme a percepção dos Diretores, os fatores que mais influenciaram para chegar ao cargo foram:

- Competências Comportamentais (33%)
- Conhecimento/Capacitação Técnica (23%)
- Cursos de Desenvolvimento (21%)
- Vivência Empresarial (14%)
- Outros (9%): determinação, persistência, motivação, respeito com colegas e superiores, conduta ética, planejamento de carreira, busca constante por resultados sustentáveis e aprendizados contínuos foram os mais citados.

Em relação aos estilos de liderança mais citados pelos Diretores, percebeu-se que todos relatam utilizar, em sua prática de gestão, estilos direcionados às pessoas, o que reforça a ideia apresentada na introdução deste trabalho. Fischer (1998) afirma que

a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Esta tarefa faz as empresas e as pessoas despertarem o autodesenvolvimento e estimularem as competências, a fim de que tenham seus objetivos alcançados.

Assim, as pessoas devem ser o foco da atenção dos líderes e das empresas, visto que, para alcançar resultados sustentáveis, os líderes dependem de seus colaboradores. Portanto, a importância atribuída a estilos de liderança que enfatizem o foco na valorização e no desenvolvimento dos colaboradores e das equipes é de suma importância para as empresas atingirem seus objetivos. Conforme Bennis (2000),

o líder é um mobilizador que alinha pessoas, administra conflitos e promove a negociação com diálogo. É importante reforçar que o líder cria e dissemina suas ideias por convencimento, não por autoridade. Seu poder tem origem na confiança que desperta, não no cargo hierárquico que ocupa.

O estilo de Liderança Situacional é o mais empregado na gestão de pessoas, com 29% de citações. Em segundo lugar, vem a Liderança *Coach*, com 19% de adeptos. A Liderança Motivacional é a terceira mais utilizada, com 12% das citações, sendo, ainda, empregada por todos diretores da área comercial. Os demais estilos de liderança exercidos - como a Educadora (10%), Servidora (9%), Participativa (8%), Compartilhada (7%) e Democrática (6%) - confirmam o foco de liderança em gestão de pessoas.

De acordo com a percepção dos diretores que se identificam com os princípios da Liderança Situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986), ela se baseia na combinação de estilos de liderança aplicados aos níveis de maturidade dos subordinados, mas sempre considerando uma situação específica para cada caso, conforme depoimentos dos diretores:

“Adoto a Liderança Situacional, que depende da maturidade dos liderados. Liderados com maturidade baixa requerem que o líder disponha de algumas competências com intensidade maior, como, por exemplo: educador, *coaching*, processo decisório, cumprimento de prazos e metas, *feedback* e assim por diante. Quanto menor for à maturidade dos colaboradores, tais competências devem ser exercidas pelo líder, de forma mais diretiva e centralizada. Por outro lado, se a maturidade deles for elevada, haverá mais condições de delegação e compartilhamento dessas competências. Para maturidade baixa, o líder decide; para maturidade alta, o líder pode compartilhar o processo decisório.”

“Adoto a Liderança Situacional. Já passei por todas as fases, de acordo com a maturidade da minha equipe, e, inclusive com o meu próprio aprendizado em função do meu desenvolvimento como líder. Atualmente, grande parte da minha equipe não necessita de supervisão direta e suas dúvidas e aprendizados são extraídos em reunião de todo o grupo.”

Os diretores adeptos da Liderança *Coach* almejam o aprendizado contínuo de seus colaboradores com o objetivo de aprimorar o desempenho e o desenvolvimento de habilidades e competências de cada um, na busca constante de melhores resultados nas organizações. Conforme Di Stéfano (2005), “o líder *coach* deve ajudar o seu colaborador a descobrir as áreas de maior potencial de desenvolvimento, buscar o autoconhecimento, ampliar a inteligência emocional, analisar os próprios erros, bem como as causas deles e as formas de corrigi-los”. Sucintamente, o líder *coach* coloca-se a serviço do seu colaborador, conforme depoimentos dos diretores:

“Adoto a Liderança *Coach*. Minhas ações são voltadas para ajudar os meus colaboradores a trilharem o próprio caminho na busca do autoconhecimento e do autodesenvolvimento. Não é minha competência definir o que é melhor para cada um ou para o grupo. Em reuniões da equipe, em comum acordo, traçamos os objetivos que almejamos. O meu papel se restringe a auxiliar os colaboradores a descobrirem a melhor forma de expressarem as suas habilidades, obtendo assim os bons resultados em conjunto.”

“Identifico-me com o estilo do líder *coach*, que não se limita apenas a atingir resultados, mas que busca desenvolver as pessoas para o futuro. Anseio fazer com que o colaborador amplie o conhecimento acerca de si próprio. Mas, no dia a dia, costumo transitar por vários estilos de liderança, adequando a minha atuação às necessidades e ao momento da equipe.”

Os diretores que se identificam com a Liderança Motivacional acreditam que os colaboradores encontram-se fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos e que o nível de entusiasmo varia entre as pessoas, de acordo com o momento. Mencionam que existe uma relação direta entre o trabalho e as recompensas internas, como, por exemplo, sentimento de crescimento individual, de reconhecimento profissional, de pertencimento, etc.

Segundo Bergamini (1994),

a liderança pode-se definir a partir de quatro grandes funções estreitamente ligadas entre si: o funcionamento de uma política, de uma estratégia, a mobilização de equipes e o estabelecimento de alianças, de modo a criar uma cultura de empresa que seja motivadora. As pessoas necessitam de um maestro-líder para combinar e desenvolver seu potencial energético. É inegável a importância do líder no desenrolar da psicodinâmica motivacional dos seus seguidores. De fato, liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo.

Os diretores afirmam, categoricamente, que, em uma empresa com boa reputação no mercado, que fornece um bom ambiente de trabalho e condições promissoras, a motivação pessoal cresce e os resultados práticos aparecem, conforme os depoimentos abaixo:

“Identifico-me e adoto o estilo motivacional em razão dos resultados obtidos. Na minha trajetória profissional, atuando como diretor comercial, aprendi que não podemos motivar as pessoas, mas sim criar situações para que elas se motivem. Cito o exemplo de um colaborador que, ao final de uma viagem, após 15 horas de

trabalho/deslocamento, já muito exausto, mas com o olho brilhando de entusiasmo, falou: ‘Chefe, se nós fecharmos esse *negócio*, vou me sentir um verdadeiro homem de *negócios* e a empresa terá orgulho de ter investido no meu desenvolvimento’. Hoje, esse colaborador está sendo preparado para ser o meu sucessor.”

“Considerando que sempre trabalhei na área de vendas e a motivação dos meus líderes era expressa através de atitudes, acabei me identificando com a liderança motivacional. À medida que eu realizava um sonho, minha atenção voltava-se para a realização de um outro. Aí, eu sentava com o meu chefe e perguntava: ‘Vocês vão fornecer as condições necessárias para eu concretizar mais esse sonho?’. Ele, sempre muito sorridente e otimista, respondia: ‘Somos doutorados em realizar grandes sonhos... Só depende de você...’. Minha motivação aumentava, traçava metas e ninguém me segurava! Agora, no papel de líder, tento seguir os exemplos dele. Trabalho intensamente, tentando fornecer todas as condições necessárias para o meu time se motivar e realizar grandes conquistas. É difícil vencer com um time desmotivado.”

Fica evidente, no discurso dos diretores, o foco na gestão de pessoas, principalmente no desenvolvimento de competências comportamentais de gestores e colaboradores, na importância da motivação das equipes, no papel do líder como exemplo e na relação entre gestor e colaboradores, conforme alguns discursos abaixo:

“Desenvolva a confiança e a credibilidade da sua equipe. Sabemos que, para alcançar os nossos objetivos, é necessário obter cooperação de todos, e isso só é possível se você construir relacionamentos sólidos que tenham como base a confiança e a credibilidade. Sem esses dois pilares, é pouco provável que você possa inspirar sua equipe ou exercer influência sobre ela.”

“O bom líder deve se preocupar em compartilhar conhecimento e experiências com os seus liderados. É necessário saber ouvir suas histórias de vida e conhecer a cultura de cada colaborador, bem como a cultura da empresa em que estamos trabalhando. Não é possível ter afinidade e projetos em comum com quem não se conhece.”

“Ajude as pessoas a desenvolverem as competências necessárias para conciliar com as competências organizacionais. Os colaboradores trazem para o ambiente de trabalho suas motivações individuais, valores e habilidades diversas. Dê oportunidade para as pessoas serem melhores, estimulando as suas competências e desafiando-as a novos patamares de resultados. Apoie iniciativas, seja tolerante com eventuais erros

iniciais. Essa prática faz os colaboradores despertarem para o autodesenvolvimento e alcançarem seus objetivos.”

“Acredito que para ser um bom líder, em primeiro lugar, é preciso dar exemplo. Esteja sempre aberto ao aprendizado contínuo e tenha humildade para reconhecer as limitações e admitir seus medos e fracassos. Determinação e persistência é o ponto de partida para irmos atrás daquilo em que acreditamos e com que sonhamos, de acordo com os nossos valores e princípios. Ajude a sua equipe a desenvolver competências comportamentais e técnicas para a sua área de atuação, visando ao negócio da empresa. É fundamental ter objetivos claros, isto é, saber aonde se quer chegar, com quem falar e o que fazer.”

“Tenha autocontrole para administrar as emoções, desenvolva empatia, considere os sentimentos dos outros sem ser paternalista. Tenha tenacidade e resiliência para ser fiel à própria visão nos momentos difíceis. Aprenda a ouvir mais do que falar, sem se eximir de colocar a própria opinião quando for pertinente. Dê sempre o exemplo, estando à frente do grupo e mostrando comprometimento e seja capaz de reconhecer publicamente, e sem hesitação, seus erros e imperfeições.”

“Para ser um bom líder, é preciso conhecer a cultura da empresa e dos colaboradores. Esteja o mais próximo possível, aprenda a ouvir mais, respeite as diferenças individuais e tenha profundo respeito pelos seus liderados. Favoreça o trabalho e o espírito da equipe, facilite o consenso quanto às principais metas da empresa e dos grupos de interesse. Delegue tarefas com responsabilidade e maturidade. A liderança não é um ato solo.”

“O bom líder precisa ter humildade para reconhecer seus próprios erros e estar sempre aberto na busca do aprendizado contínuo. Agindo dessa forma, você servirá de exemplo e seus colaboradores se sentirão confiantes para admitirem suas deficiências e limitações profissionais e estarão, com muita disposição, abertos para aprenderem e crescerem continuamente.”

“A liderança pelo exemplo sempre foi uma das formas mais eficazes de liderar; porém, uma das mais difíceis. É importante, portanto, observar se os seus liderados o estão seguindo de modo espontâneo, mostrando-se satisfeitos e, ao mesmo tempo, apresentando desempenhos satisfatórios. Sendo assim, podemos dizer que somos um bom líder e o nosso estilo de liderança está sendo eficaz.”

“Estabeleça uma relação de confiança com os colaboradores, compartilhando responsabilidades e delegando uma autoridade consciente. Comunique-se com clareza e

precisão, transmitindo firmeza e segurança para a equipe. Adapte a sua linguagem à compreensão de cada colaborador, incentive a comunicação aberta, franca e transparente na equipe. Desenvolva o hábito do aprendizado contínuo nos colaboradores, compartilhe seus conhecimentos com a equipe e forneça *feedbacks*, objetivando uma adequação de comportamento ou a melhoria dos pontos identificados.”

“Crie as condições necessárias para que as pessoas aprendam a se desenvolver, aumentando a autoconfiança e, conseqüentemente, a capacidade de ação para vencer obstáculos, visando, assim, ao crescimento profissional, à realização e satisfação dos seus colaboradores. Mantenha um clima harmônico e saudável na organização facilitando o alcance dos objetivos traçados pela equipe.”

“Desenvolva a capacidade de ser um facilitador que promove o trabalho em equipe, a motivação, a integração e o alinhamento dos interesses da organização e das pessoas. Seja coerente entre seu discurso e sua ação, sendo um modelo de comportamento. Seja um líder que facilita, inspira e apoia sua equipe, enfatizando a confiança e a valorização na busca de resultados.”

“Estimule seus liderados a desenvolverem o autoconhecimento, pois ele torna as pessoas mais felizes, mais completas e de bem com a vida, elevando assim, a sua autoestima. Os verdadeiros vencedores nas organizações são aqueles que conhecem seus pontos fortes e fracos. Eles conseguem empregar, com muito êxito, suas habilidades, lidando, assim, com diferentes situações, por mais extremas que sejam. Seu olhar ficará voltado sob uma ótica positiva, sempre tentando extrair das situações vivenciadas algo de bom, aprendendo com os próprios erros.”

“Desenvolva a sua equipe para atuar de forma integrada e alinhada aos princípios, valores e estratégias da empresa. Promova mudanças de atitude e postura, passando da cultura de “treinamento” para “aprendizagem contínua”. Estabeleça uma relação de confiança com os colaboradores, compartilhe responsabilidades e vitórias, delegue autoridade, orientando a sua equipe para atingir os resultados almejados.”

“É preciso alinhar a equipe com as metas da organização, prepará-la para vencer os obstáculos e manter os olhos voltados para o sucesso. Aprimore a capacidade de ouvir seus colaboradores em todos os níveis para descobrir o que eles estão pensando, o que os preocupa e quais novas ideias eles podem ter para promover melhorias contínuas dentro da organização. É importante entender que um líder não existe sem as pessoas à sua volta.”

“É importante que o líder conheça a sua equipe e tenha a sensibilidade de descobrir o que motiva cada colaborador, quais são as limitações e os *gaps* para que não se exija mais do que a pessoa poderá dar naquele momento. Mostre qual a importância de cada um e de sua atividade na equipe. Construa uma relação de confiança. O vínculo, o comprometimento e a lealdade dos colaboradores estão diretamente relacionados com a satisfação em pertencer a uma equipe ou organização.”

“Reconheça que cada pessoa é única e ofereça diferentes desafios e recompensas. É um exercício danado de difícil, contudo é a atribuição mais expressiva da liderança. Aliar-se aos outros nos faz mais fortes e nos deixa mais perto da vitória. Somos frágeis demais para desdenhar o apoio dos outros e desprezar a força do conjunto.”

“Seja positivo e tenha capacidade de empatia com os seus colaboradores. Esteja presente e disponível, dê *feedbacks* construtivos, valorizando suas competências. Forneça treinamento e o apoio necessário para assegurar que eles dominem completamente suas limitações, compartilhe conhecimentos e vitórias. Ambicione grandes projetos para a sua equipe, que gosta de se sentir desafiada e valorizada. Na minha trajetória profissional, atuando como diretor comercial, aprendi que não podemos motivar as pessoas, mas sim dar-lhes oportunidades para que elas se motivem.”

Os discursos acima legitimam que o estilo de Gestão Autocrática, disseminado até pouco tempo e ainda utilizado em algumas organizações, tem-se mostrado inadequado para atender às demandas atuais. Se antes, pelas tarefas repetitivas e mecânicas, era necessário o controle, em que o chefe tinha um estilo de liderança centralizador, opressor, punitivo, que impunha suas decisões de forma autoritária, sem ouvir a opinião de seus colaboradores, hoje, com a alteração do padrão de trabalho nas organizações, o novo líder precisa desenvolver novas competências comportamentais de lideranças.

As empresas, conscientes dessas novas demandas do perfil do líder, parecem estar se adaptando a essa nova realidade. Estão buscando o que se convencionou chamar de “excelência de liderança”, isto é, a formação de líderes ao invés de “chefes”, com o propósito de se manterem competitivas e sustentáveis tanto no âmbito nacional quanto internacional.

Segundo percepção dos diretores pesquisados, o desafio é agir rapidamente no desenvolvimento de novas competências comportamentais de liderança para os próximos desafios de gestão. As competências mais citadas são:

- Autoconhecimento

- Inteligência emocional
- Consistência entre discurso e prática
- Inovação
- Flexibilidade intercultural
- Ética nas relações
- Desenvolvimento de pessoas
- Respeito e trabalho com a equipe, com consequente valorização desta.
- Agilidade nos processos
- Construção de relacionamentos com *stakeholders*.

Aqui é importante destacar que são dessas competências comportamentais que o mercado está carente. As organizações precisam de líderes que, além de serem exímios tecnicamente, tenham a habilidade de integrar as duas organizações que compõem uma empresa, ou seja, integrar a “organização formal” - estrutura de gestão, processos, estratégia formal, etc. - e a “organização informal” - cultura, integração de gerações X, Y e Z, redes sociais, etc. Para integrar essas duas áreas, não basta que o líder seja bom tecnicamente. Para tanto, ele precisará circular na “área informal” da organização, em que se necessita de um desenvolvimento mais acentuado das competências comportamentais de liderança.

A fim de atender a essas demandas, o líder deve ser capaz de se deslocar com naturalidade, entre perfis que priorizam ora os números, ora os relacionamentos, ora o controle, ora a delegação, ora a iniciativa, ora a “acabativa”. Seja qual for a situação, o líder deve ter em mente que suas principais práticas serão como coloca Klemp (1999), desenvolver pessoas e obter resultados.

Para validar esta ideia, Kotter (1992) retrata a liderança como “a capacidade de motivar e inspirar as pessoas a seguir na direção exata, a despeito dos obstáculos gerados pelas mudanças imprevistas, encantando as pessoas e acomodando os interesses, emoções e necessidades humanas.”

Ainda, Hersey e Blanchard (1986) afirmam ser a Liderança Situacional “um modelo que preconiza a não existência de um estilo melhor de liderança, ou seja, que o líder precisa utilizar vários estilos que podem ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica e à maturidade da equipe.”

É importante enfatizar a importância dada pelos diretores ao “autoconhecimento”. Este foi a competência citada como a mais importante para

exercer o cargo de diretor e no cruzamento com as competências necessárias a desenvolver nos líderes para os próximos anos, o “autoconhecimento” voltou a ser citado como a mais importante, o que pode ser evidenciado a partir do discurso de diretores, conforme segue:

“Busque o autoconhecimento e dê o exemplo aos seus liderados. Aprenda a gerenciar as suas emoções, pare e pense antes de agir e fique atento aos comportamentos que você decide adotar. Aprendemos observando os outros e seguindo modelos. Para um líder exercer influência sobre os seus liderados não basta falar. É preciso que ele demonstre, com o seu comportamento, o que espera da sua equipe. Dando bons exemplos, aumentam muito as chances dos liderados terem uma referência e reproduzirem um comportamento semelhante ao que observam no cotidiano. Você será considerado um bom líder quando for acolhido e aceito pelos liderados.”

“Busque o autoconhecimento para entender melhor a si próprio e, depois, compreender os seus colaboradores. Somos diferentes e, portanto, saber lidar com as diversidades é fundamental. Onde há seres humanos, há sempre o que aprender, o que ensinar e o que compartilhar. Não nascemos prontos. Acredite no potencial dos seus colaboradores. Eles são capazes e gostam de ser desafiados. Ampare sempre que um colaborador tropeçar ou fracassar, ajude-o a levantar e seguir em frente. Divida a responsabilidade de eventuais derrotas com a equipe. Juntos, analisem as causas e busquem soluções e, compartilhe sempre as vitórias.”

“Busque o autoconhecimento. É importante a pessoa se conhecer e saber como ela é para depois saber o que precisa mudar para se desenvolver pessoal e profissionalmente. Acredito que o autoconhecimento e o autodesenvolvimento são imprescindíveis para quem deseja ser um bom líder, na prática. Precisamos ser mestres de nós mesmos, para podermos liderar com sabedoria. Prepare seus sucessores e deixe um bom legado.”

Para Goleman (2001), autoconhecimento “é ter uma percepção das próprias emoções, reconhecendo pontos fortes e fracos. É saber aonde se quer chegar e por que, rir de si mesmo e dos próprios erros, ter sensibilidade para admitir as próprias deficiências e pedir auxílio quando necessário”.

4.4 Liderança inata ou desenvolvida?

Um fato surpreendente com que nos deparamos na pesquisa é os executivos considerarem que 48,67% do seu estilo de liderança são inatos. Os dados nos instigaram, porque sabemos que líderes não são determinados somente pela carga

genética. Cruzando-se os dados para compreender o que levou alguns executivos a atribuírem um percentual tão elevado à liderança inata, apurou-se que o grupo de executivos com mais de 60 anos atribuiu graus que chegaram a 80% de liderança inata. Destes, 12% galgaram o cargo numa época em que pouco se falava em desenvolvimento de lideranças. Nessa época, os requisitos necessários para atingir o cargo restringiam-se a ser bom tecnicamente e ter comportamento ético.

Outro dado importante a ressaltar é que a maioria desses executivos trabalha em empresas detentoras de programas de desenvolvimento de lideranças, mas não de acordo com o crescimento projetado da empresa. Essa constatação nos leva a crer que o próprio desconhecimento das reais competências e dos fatores que envolvem as questões da liderança proporciona uma confusão entre o poder formal (hierárquico) e o poder pessoal (liderança). Diante do exposto, pode ser compreensível alguns executivos ainda acreditarem que o estilo de liderança é inato.

É importante enfatizar que líderes não são determinados pela carga genética de cada pessoa ou por qualquer outro atributo inato. Para desenvolver a competência de liderança, diversas habilidades podem e devem ser aprendidas como em qualquer processo de aprendizado, ressaltando-se que não é possível ensinar liderança a ninguém, podendo-se, contudo, ajudar a orientar o processo de desenvolvimento da capacidade de liderar. É como o conhecimento: não se transfere, constrói-se. Deve-se ter em mente, também, que a liderança é situacional, ou seja, as competências do líder devem continuamente ser revistas de acordo com as estratégias necessárias para o momento.

Apurou-se que a vasta literatura sobre liderança apresenta alguns consensos. O primeiro deles é que a liderança vem de dentro. Não que seja uma marca de nascença, destinada a alguns poucos escolhidos. Vir de dentro, neste caso, significa que é preciso, em primeiro lugar, **querer** ser líder. É possível desenvolver o potencial de liderança de uma pessoa, porém, como diz Kotter (1992), “se não houver uma motivação interior, de nada adiantará investir grandes somas de tempo e recursos para transformar um gerente em um líder.”

É relevante lembrar que alguns traços de personalidade podem influenciar positivamente e devem ser observados pelos profissionais que trabalham com desenvolvimento de pessoas, como, por exemplo, certos tipos de motivações, determinados estilos comportamentais, facilidade de comunicação, determinação, persistência, cooperação, relacionamento interpessoal, flexibilidade, acessibilidade e consciência da importância da aprendizagem contínua, entre outros. Ou seja, certos

traços pessoais de personalidade auxiliam na velocidade de desenvolvimento, todavia não são condicionantes para se chegar ao cargo de liderança.

Outro aspecto importante a ressaltar é que não adianta as empresas somente oferecerem cursos aos gestores. Elas devem também se preocupar em propiciar um ambiente adequado para o desenvolvimento dos gestores e de futuros gestores.

4.5 “Apagão de lideranças”?

No que tange à questão levantada referente ao “Apagão de Lideranças”, 69% afirmam categoricamente estar havendo um apagão de lideranças, que este não se restringe ao meio empresarial, mas sim de forma globalizada. As principais causas atribuídas foram:

- Dificuldade de encontrar líderes dentro da empresa: 28%
- Dificuldade de encontrar líderes no mercado: 46%
- Dificuldade de formar líderes na empresa: 51%

Cabe ressaltar aqui que, no cruzamento dos dados, constatou-se que a maioria dos diretores que sentem o apagão de lideranças trabalha em empresas que não estão desenvolvendo suas lideranças conforme o crescimento projetado. Essa constatação possibilita o entendimento do alto índice (69%) de diretores que afirmam existir um “apagão de lideranças”. É evidente que empresas que não estão desenvolvendo suas lideranças de acordo com o crescimento delas, conforme se constata na citação de 46% dos diretores, têm dificuldades de encontrar líderes no mercado, já que, face à escassez de líderes, o que se encontram no mercado são “bons técnicos” e não “líderes”. Por outro lado, quando se verificou que 28% dos diretores dizem ter dificuldades de encontrar líderes dentro da empresa, e que 51% referem-se à dificuldade de formar líderes, levanta-se a hipótese de que as áreas de RH não estão cumprindo seu papel: identificar e desenvolver os líderes segundo as demandas da organização. Aqui, é importante frisar o papel da área de RH em conscientizar os dirigentes das organizações de que líderes são passíveis de formação, desenvolvimento e que a área de RH tem todas as ferramentas para identificar os potenciais líderes dentro da empresa e encaminhá-los para desenvolvimento em programas alinhados com as necessidades da organização.

Em contrapartida, 31% dos respondentes consideram que não está havendo um “Apagão de Lideranças”. Constatou-se que a totalidade dessas empresas forma suas lideranças conforme o crescimento previsto para os próximos anos. Do total de seus

investimentos, 64% das verbas são destinadas ao desenvolvimento de competências comportamentais exigidas nesse novo cenário e 36%, às competências técnicas. Sendo assim, constatou-se que as opiniões dos diretores divergem quando o tema é “Apagão de Lideranças”:

“Não considero que esteja havendo um ‘apagão de lideranças’. As organizações estão em constante transformação e o crescimento rápido exige novas competências. Acredito que está faltando investimento das empresas no desenvolvimento de novas competências de lideranças. Na minha percepção, as empresas são responsáveis por formarem líderes de acordo com as suas demandas”.

“Não creio que esteja havendo um apagão de lideranças, mas sim a entrada de líderes da geração ‘Y’, diferentes dos líderes das outras gerações. Devemos entender e respeitar as diferenças.”

“Na nossa empresa, não se fala mais em ‘apagão de lideranças’. Resolvemos o problema investindo grandes somas em capacitação de pessoas. Não havia outra saída. Era indiscutível a necessidade de desenvolver líderes, considerando que não se encontravam profissionais disponíveis no mercado. Chegamos a ficar oito (08) meses com uma vaga de diretor em aberto, por não haver um profissional com o perfil apropriado para o cargo.”

“Investimos pesado em treinamento e desenvolvimento de pessoas. Portanto, não estamos sentindo esse tal de “apagão” em que tanto falamos. Mas percebo que existe grande resistência de algumas empresas em investirem no quadro de colaboradores; preferem aplicar em máquinas. Aí, vão buscar gestores no mercado esquecendo-se que os bons profissionais já estão trabalhando.”

“Agora o ‘apagão de lideranças’ virou modismo, não se fala em outra coisa. Penso que ocorre um acelerado crescimento das organizações e a falta de investimento em desenvolvimento de lideranças, conforme as exigências de novas competências para o negócio da empresa se manter competitivo.”

4.6 Exemplo e comportamento ético dos líderes

Outra possível causa, no parecer dos diretores, para o “apagão de lideranças” é a falta de disseminação do comportamento ético nas organizações. Isto fica evidente na opinião destes diretores:

“Estamos vivenciando um ‘apagão’ geral de lideranças. A base atual de educação familiar e escolar está muito precária. Pouco se fala em ética, valores morais e

princípios ideais do comportamento humano. Percebo que muitas instituições de ensino superior e algumas empresas continuam formando líderes para uma realidade que já não existe mais. A sociedade está em constante transformação e sofrendo as consequências.”

“O apagão de lideranças que estamos enfrentando não se restringe ao meio organizacional. Ele aparece em todos os níveis. As pessoas estão confundindo celebridade e carisma com liderança.”

“A crise de liderança é mundial. Estamos sem líderes para dar exemplos. Para entender melhor esse ‘apagão’, devemos analisar como estamos educando nossos filhos. A formação de um líder nasce no núcleo familiar. Vivemos numa sociedade competitiva, narcisista e egocentrada. Os grandes líderes sempre foram modelos de comportamento ético e social.”

“Na minha percepção, estamos vivenciando um ‘apagão’ de lideranças não apenas nas organizações, mas também no universo político, nas famílias e nas escolas. Se buscarmos exemplos de lideranças aqui no Brasil, teremos poucos para citar.”

“A crise de liderança está globalizada. Basta ver os últimos líderes do nosso país e de outros na vida política. Muitos chegam com visão de curto prazo e utilizam a posição em benefício próprio, a sobreposição do *eu* em detrimento do *nós*.”

“O mundo está em profunda mudança de poderes. É uma época de transição. Estamos sem líderes para mostrar o caminho. Há dificuldades na sociedade.”

“O apagão de líderes está ocorrendo por interesses pessoais e de curto prazo de pessoas narcisistas, ou seja, voltados para o seu ‘ego’, colocando em risco a sustentabilidade de qualquer organização.”

Face aos novos desafios à liderança no contexto atual, os diretores disseminam o comportamento ético como imprescindível à sobrevivência no mundo corporativo. Encontramos consistência no que tange aos conselhos dos diretores para “ser um bom líder, na prática”. Foi possível constatar que mais de 80% reforçaram a importância do líder servir de exemplo para os seus liderados, disseminando a conduta ética no universo empresarial conforme conselhos dados por vários diretores:

“Um bom líder deve disseminar o comportamento ético e a responsabilidade social na organização. Os liderados buscam, em seus líderes, padrões muito elevados de conduta pessoal em relação ao que exigem de si mesmos. Sabemos que a conduta ética constrói ou destrói a reputação e imagem de uma empresa. Portanto, a empresa que segue o bom comportamento ético e a responsabilidade social ganha respeito perante a

nossa sociedade, credibilidade, reputação e sustentabilidade. Deixe seu legado por onde passar.”

“Tenha responsabilidade social, adote práticas empresariais embasadas na ética e na cidadania. Incorpore a gestão ambiental e social às estratégias do negócio, de forma a repensar princípios e processos organizacionais. Apoie e incentive o comprometimento dos colaboradores, clientes e fornecedores, gerando sinergia para a prática de programas voltados à sociedade. Cultive e proporcione um ambiente de trabalho saudável. Deixe seu legado.”

“Estamos precisando de líderes que disseminem o comportamento ético no mundo corporativo. Os grandes líderes devem ser agentes de mudança, difundindo a conduta ética nas empresas. Seus liderados vão-se inserir a essa cultura, sendo imparciais e honestos nas transações comerciais, isto é, não fazem e não aceitam pagamentos irregulares ou imorais, como subornos, compensações indevidas entre outros.”

“A conduta ética é a base de tudo... Seja agressivo no mercado. A concorrência está acirrada, mas jamais transgrida seus valores éticos. Seus liderados e clientes vão lembrar-se dos seus exemplos.”

“Seja ético, seduza seus colaboradores a contribuírem na implantação de uma lista de valores éticos na sua empresa. Uma organização não sobrevive sem regras muito claras a respeito da conduta ética, honestidade e integridade. Deixe um legado.”

“Tenha sempre em mente que integridade e ética devem ser a competência-base de um bom líder. Sabemos que os grandes líderes que pautam suas ações pela ética, conquistam e mantêm credibilidade junto aos seus *stakeholders*. Contudo, se a ética empresarial for abalada, sofrerá as consequências dos seus deslizes éticos, sendo condenada pelos seus *stakeholders*.”

“Seja um líder ético. A sua conduta e estilo de liderança serão copiados e servirá de referência, consolidando-se a cultura da empresa. O líder ético faz com que seus liderados o sigam com liberdade e admiração e não por medo ou opressão. Temos bons exemplos de liderança a serem seguidos: Gandhi, Mandela, Papa João Paulo II, Jesus Cristo e tantos outros.”

“Exerça influência expressiva nos valores e conduta ética no meio corporativo. A ética como competência-mãe é o alicerce para a credibilidade e sustentabilidade de qualquer organização.”

“Seja sempre um exemplo de liderança e de comportamento ético nas organizações. A conduta ética começa pelo líder e está sendo exigida cada vez mais, e

com maior veemência pelos clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade. Ter um excelente currículo não é garantia de sucesso profissional. Sabemos que deslizos na conduta ética denigrem o brilhantismo da nossa carreira profissional.”

Apurou-se que os diretores citam a transparência, integridade e ética, dentre outros, como sendo os valores que mais utilizam para exercer o cargo. Segundo suas percepções, ética nas relações é um valor necessário a desenvolver nos líderes para os próximos desafios de gestão. Isso significa que os diretores legitimam o comportamento ético, de suma importância, no mundo corporativo, para as empresas se manterem sustentáveis. Assim sendo, acreditamos não haver mais espaço para líderes desprovidos de ética e integridade em empresas que objetivam a sustentabilidade.

No que tange à pergunta formulada – “Quem você poderia citar como um exemplo de liderança?” –, os discursos foram:

“Meu exemplo de líder empresarial é o Sr. Jorge Gerdau Johannpeter, verdadeiro agente de mudanças. Ganhou respeito e credibilidade através da sua honestidade, integridade, responsabilidade social e conduta ética exemplar. Sempre apoiou e incentivou o comprometimento dos colaboradores, clientes e fornecedores para a prática de programas voltados à sociedade.”

“Não posso deixar de mencionar a figura ilustre de Nelson Mandela, que foi pacifista, preso e condenado a 27 anos de cadeia. Depois de livre, elegeu-se presidente e buscou o fim da segregação racial na África do Sul. Já recebeu o Prêmio Nobel da Paz. Ao ser convidado para um segundo mandato, declarou-se não preparado para transformar a África do Sul em um grande país e que a nação dele merecia alguém mais preparado. No primeiro caso, sua atitude mostra doação. No segundo, dá exemplo de autoconhecimento e humildade.”

“Um bom exemplo de liderança é o Gandhi. A citação dele, por si só, fala tudo: “Seja a mudança que você quer ver no mundo.”

“Cito, como exemplo de liderança, Jesus Cristo, que, há mais de 2.000 anos, alertava para o fato de que ‘Precisamos conhecer, ou pelo menos sermos capazes de enxergar, o caminho para o qual pretendemos dirigir as pessoas’. É um exemplo de conduta ética a ser seguido.”

Constatou-se que existe consistência nos discursos dos diretores quanto à conduta ética. Quando cruzadas as respostas, verificou-se que o líder mais lembrado como um exemplo de líder empresarial, com 53% das citações, foi Jorge Gerdau Johannpeter. O segundo mais citado foi Nelson Mandela, como grande líder político.

Mahatma Gandhi e Jesus Cristo foram citados como grandes líderes espirituais. Todos procuraram pautar sua liderança através de exemplos de conduta ética, o que reforça a ideia de que, atualmente, as empresas não deveriam ser dirigidas por gestores desprovidos de valores éticos e de integridade.

Assim, a conduta ética por parte das organizações é esperada e, em alguns casos, exigida pela sociedade em todos os seus relacionamentos, especialmente clientes, fornecedores, colaboradores, governos e público em geral. Qualquer decisão de repercussão que não atenda a esse valor pode virar notícia mundial em poucos instantes, com os modernos meios de comunicação. Não é necessário citar que, dependendo do impacto do fato ocorrido, a empresa, a partir daí, pode decretar a sua falência. Na atualidade, a palavra “transparência” faz parte de todos os contextos e, nessa circunstância, a falta de ética ou integridade logo vem à tona.

Ainda, a importância referenciada na coerência entre discurso e prática pode ser vista nos discursos dos diretores, a seguir:

“Seja consistente e desenvolva a confiança da sua equipe. Liderar significa inspirar diferentes pessoas a caminharem na mesma direção, em busca de um objetivo comum. Para tanto, é preciso que nossos liderados percebam não só consistência no nosso discurso, mas também prática, para que nossas ações diárias possam influenciar positivamente a equipe na busca dos nossos objetivos e projetos.”

“Na minha opinião, para ser um bom líder, na prática, é necessário manter a coerência entre o que falamos e o que fazemos. É preciso ter a capacidade de manter-se fiel a si próprio e aos seus colaboradores, mesmo nas situações mais difíceis. Para inspirar as pessoas como líder, você precisa saber das coisas, mas também precisa saber admitir com humildade quando não sabe e junto com a sua equipe buscar se desenvolver sempre.”

“Humildade para reconhecer limitações e buscar desenvolvê-las. Construir soluções em equipe que atendam às necessidades da empresa. Ter consistência entre discurso e prática.”

Kouzes e Posner (1993) afirmam que

credibilidade, como reputação, é algo conseguido com o tempo. Ela não vem automaticamente com o cargo ou título. Começa cedo em nossas vidas e carreiras. As pessoas tendem a assumir, de início, que alguém que foi elevado a certo status na vida, galgou degraus, ou atingiu objetivo, merece a sua confiança. Mas a confiança completa é assegurada (ou não) somente depois

que as pessoas tiveram a oportunidade de conhecer mais o indivíduo. Os alicerces da credibilidade são construídos tijolo por tijolo.

4.7 Capacitação oferecida pelo mercado

A pesquisa revelou, ainda, que 49% dos diretores consideram que a capacitação oferecida no mercado, destinada a gestores, não atende às necessidades da empresa em que atuam.

Nos discursos desses gestores, houve referências de que há carência de boas capacitações com foco no desenvolvimento comportamental de jovens *trainees*. Alguns mencionaram que muitos cursos de desenvolvimento estão voltados a competências técnicas e carecem de competências comportamentais; outros pecam pelo excesso de apelo emocional. Também foram citados casos em que instrutores confundem liderança com celebridade e perdem a credibilidade, levantando resistências internas. Essa carência de capacitação está gerando preocupação nas organizações que buscam desenvolver suas lideranças, conforme relatos:

“A capacitação oferecida hoje pelo mercado está mais voltada para aspectos técnicos do que comportamentais. Entendo que uma formação maior em liderança e facilitação, para que todos, em uma organização, cresçam pessoal e profissionalmente, é algo carente no mercado hoje.”

“Deixa a desejar quando trata da gestão do relacionamento e do desenvolvimento do potencial das pessoas.”

“Existem poucas alternativas para desenvolvimento comportamental. Muitas pecam pelo excesso de apelo emocional e baixo foco em resultados de negócio.”

“Acredito que ainda falta uma oferta maior, mais qualificada, das capacitações de natureza comportamental, mais práticas, menos teóricas.”

“Muitos profissionais que fazem/ministram programas de desenvolvimento de lideranças nunca exerceram funções executivas. Assim, as abordagens propostas carecem de base realista e, em grande parte, perdem credibilidade e levantam resistências internas.”

“Falta desenvolver um programa que priorize aspectos da liderança compatíveis com a cultura organizacional da empresa em que estamos inseridos.”

“Falta entender mais sobre relações interpessoais.”

Por outro lado, há uma verdadeira proliferação de cursos de desenvolvimento de liderança oferecidos no mercado. Uma explicação plausível poderia ser que alguns cursos de capacitação estão ignorando qual o verdadeiro significado do termo liderança.

Podem, assim, estar concentrando o foco em questões técnicas, produtividade e resultados, desconhecendo aspectos relevantes, como a gestão de pessoas na prática, em um contexto de mudanças, bem como o entendimento do conceito de liderança e suas necessidades para cada empresa.

4.8 Diferenças de gerações: atuais e futuros líderes

Nos discursos dos diretores, houve referências de que há carência de boas capacitações com foco no desenvolvimento comportamental de jovens *trainees*, conforme relatos:

“Estamos precisando urgentemente de boas capacitações, no mercado, para desenvolver o aspecto comportamental dos nossos jovens. Hoje enfrentamos sérios conflitos de gerações. Nossas lideranças apresentam dificuldades para gerir os novos talentos, que são dinâmicos, com bom raciocínio lógico, peritos nas mais modernas tecnologias, por exemplo. Contudo, querem o cargo de gerência sem terem passado pelo período de experiência, não têm tolerância à frustração, recusam-se a executar qualquer tarefa que consideram abaixo da sua capacidade e afrontam seus superiores sem nenhum constrangimento. A comunicação de alguns deles é muito complexa. Recentemente recebi a reclamação de um gerente, mostrando uma mensagem enviada por um estagiário, iniciando assim: ‘hahahahya jvai eu vo contando pq pondo um que’... Não entendemos, não estamos habituados a essa linguagem! Então, nos perguntamos: Será que os nossos clientes estão?”

“O mercado está carente de capacitações voltadas ao aspecto comportamental de jovens *trainees*. Nossos jovens têm perfil *hands on*, excelente para as empresas inovadoras, mas pecam excessivamente no aspecto comportamental. Infelizmente, a grande maioria dos jovens tiveram criação muito precária, isto é, seus pais não ensinaram os princípios básicos de educação, como, por exemplo, cumprimentar as pessoas, tirar os fones de ouvido e olhar para as pessoas enquanto elas falam; vestir-se de forma adequada e de acordo com a cultura da empresa em que estão inseridos; desconectar-se do mundo virtual e interagir mais com o mundo real, etc. Não se pode almejar crescimento pessoal e profissional sem aprender os princípios básicos de educação.”

“Percebo que os cursos de desenvolvimento apresentam deficiências nas questões comportamentais. Estamos num processo de renovação do quadro de colaboradores, buscando um perfil mais jovem, inovador e com boa flexibilidade intercultural.

Acredito que teremos bons resultados em curto e médio prazo. Entretanto, os conflitos interpessoais se intensificaram. Muitas vezes, o imediatismo e a arrogância desses jovens *trainees* excedem o talento e seu potencial. Alguns jovens acreditam que pertencem a uma elite superior por ter diplomas de universidades de primeira linha.”

“Na minha empresa, estamos com dificuldades de encontrar e desenvolver novos líderes para sucessão. Temos conflitos de gerações. Os jovens que estão entrando na empresa são talentosos e possuem capacidade multitarefa, próprio de quem tem muita desenvoltura com a tecnologia desde criança; no entanto, são imediatistas, buscam resultado e ascensão rapidamente, com relativo pouco esforço, muitas vezes alheios à cultura da empresa em que estão inseridos. Deixo um conselho: os veteranos devem acolher os jovens, ouvir e ter um bom entendimento do que estes estão pensando e por que estão pensando dessa forma. Os veteranos devem ser educadores incansáveis, dando sempre bons exemplos. Os jovens precisam deixar de lado a arrogância do ‘sei tudo’ e ter a humildade de ‘aprender a aprender’ se ambicionam serem bons líderes futuramente.”

Nos discursos, apurou-se, principalmente, a insatisfação referente às atitudes dos jovens *trainees* nas organizações. As palavras imediatismo e arrogância se repetem. Segundo definição do “Dicionário Houaiss” (edição 2002), arrogância significa: “qualidade ou caráter de quem, por suposta superioridade moral, social, intelectual ou de comportamento, assume atitude prepotente ou de desprezo com relação aos outros; orgulho ostensivo, altivez”. Já o imediatismo dos jovens “é uma tendência a agir em função do que oferece vantagem imediata, sem considerar as consequências futuras.”

Outra preocupação é em relação à linguagem utilizada pelos jovens. No mundo corporativo, as mensagens devem ser claras e indiscutíveis. Os jovens estão investindo fortemente na aquisição de outros idiomas, porém leem menos, usando muitas gírias e escrevendo o mais abreviadamente possível com as novas tecnologias em comunicações virtuais. A boa comunicação é imprescindível e foi citada como uma das competências mais utilizadas para ser um bom líder. Formas de comunicação que possam levar a interpretações ambíguas diminuem a credibilidade e a confiança frente ao grupo; o resultado da comunicação ineficaz, portanto, pode trazer prejuízos significativos para todos. Tais fatos, combinados, levam à dificuldade de manter uma boa comunicação dentro das organizações. Diante dessas constatações, é compreensível entender os motivos dos conflitos interpessoais entre os colaboradores.

Aos profissionais responsáveis pelo processo de capacitação desses jovens *trainees*, recomenda-se investir fortemente no desenvolvimento dos aspectos comportamentais, como, por exemplo, o autoconhecimento, respeito e valorização das pessoas, humildade para admitir erros e aprender com eles, transparência, integridade, conduta ética, aceitação e respeito às diferenças e limitações das pessoas, habilidade para aceitar *feedbacks* construtivos, comunicação, flexibilidade, tolerância à frustração, etc. Os valores, competências e atitudes citados são utilizados pelos diretores para exercer o cargo. As carências de tais competências têm gerado os conflitos entre as gerações nas organizações. É importante salientar que demanda investimento e tempo capacitar as pessoas. O mesmo investimento e tempo que leva grandes times à conquista de belos resultados. Não resta, todavia, outro caminho: são esses jovens *trainees* que estarão liderando as empresas em tempo futuro.

4.9 Desenvolvimento de lideranças consonante ao cenário e à estratégia das organizações

Cabe enfatizar que a finalidade do desenvolvimento de lideranças é melhorar a capacidade de aprender e melhorar a capacidade de utilizar o aprendizado, aplicando este no meio corporativo. Nunca é demais lembrar que diversas habilidades podem e devem ser aprendidas, desenvolvidas e aprimoradas com o intuito de desenvolver a arte de liderar com sabedoria. O discurso de um diretor vem a corroborar:

“São diversos os atributos que um líder deve ter. Podemos destacar alguns, como visão das necessidades, sonhos, expectativas de seus liderados e a melhor maneira de obter aderência com os objetivos da organização, sociedade, família, dependendo de cada caso. O líder deve, também, ter a habilidade de diagnosticar a maturidade de seus liderados, visando identificar o melhor estilo de liderá-los; deve ter preocupação em formar e desenvolver novas lideranças. Afinal, ninguém é líder para sempre e todos, em determinado momento, exercerão o papel de líder. E mais: é preciso enxergar o objetivo final de todo o processo de liderança como um bem comum e de interesse de todos.”

É importante também ter em mente que as competências do líder devem sempre ser revistas e adaptadas de acordo com as estratégias, cultura, valores e negócio da empresa em que ele está inserido. À medida que o conhecimento se expande e a tecnologia se desenvolve, mais clara se torna a inegável importância da aprendizagem contínua.

Conforme se apurou na pesquisa, 49% dos Diretores consideram que a

capacitação oferecida pelas empresas e pelo mercado no desenvolvimento de líderes não atende às demandas das organizações. Isso pode ser uma das causas do “apagão” de lideranças apontadas pelos Diretores. Assim, um motivo pode estar ligado às carências de novas competências comportamentais exigidas pelos novos tempos.

Por outro lado, a falta de previsão e investimento das empresas no desenvolvimento e na qualificação de suas lideranças é outra perspectiva a se considerar. Se a empresa está planejando crescer a uma taxa de 30% ao ano, é evidente que ela terá de formar novos líderes para preencher as vagas que surgirão em função do seu crescimento. Daí surge a necessidade de o RH das empresas e de as consultorias estarem atentas e alinhadas a essas demandas do mercado e ao plano de crescimento das empresas.

É evidente, porém fundamental, destacar que, num ambiente desafiador, hiper-competitivo e mutável que estamos experimentando nestes tempos, os executivos precisam desenvolver novas competências de lideranças que atendam às necessidades das empresas. O processo de aprendizagem é mandatório para a sustentabilidade das organizações.

Por fim, cabe enfatizar que, em tempos de grandes mudanças, como as que estamos vivenciando, as ameaças do ambiente empresarial sobre a passividade intelectual dos colaboradores abalam a segurança profissional e, quanto mais os líderes desenvolverem competências, maiores serão as chances de alocação e realocação no mercado de trabalho.

4.10 O papel do RH e das consultorias

Torna-se importante recordar aqui, embora evidente, que os profissionais de Recursos Humanos devem estar alinhados à estratégia da empresa, sentindo-se parte dela. Quando se fala em desenvolvimento de lideranças, é preciso alinhar o investimento ao planejamento de execução. Não basta desenvolver lideranças dissociado da identificação do que precisa ser ampliado, ou seja, o primeiro passo é identificar as competências de liderança desejadas pela empresa, para, após, avaliar as competências dos atuais líderes. Com a identificação dos *gaps* existentes, serão desenvolvidos líderes alinhados com a estratégia da empresa. Outro fator importante é a atenção especial que deve ser dada aos aspectos comportamentais da liderança, buscando produzir atitudes voltadas para o relacionamento interpessoal, comunicação,

etc., conforme já abordado neste capítulo. As empresas de sucesso são aquelas com um objetivo muito claro na formação de seus colaboradores.

Os temas abordados levam a crer que o que vem causando grande impacto no mundo corporativo não é a mudança em si, mas a velocidade e o impacto dessas mudanças. Muitas organizações demonstram dificuldade em adaptar-se a situações de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. A percepção de uma Diretora de Desenvolvimento de Pessoas vem testemunhar isso:

“O mundo está em constante transformação, o que demanda uma adequação constante do perfil do Líder. A dificuldade reside em acompanhar essas transformações/mudanças na velocidade necessária para termos um líder preparado para o ‘hoje’ e para o ‘amanhã’ e não para o ‘ontem.’”

Até pouco tempo atrás, tínhamos, nas organizações, muitos “chefes” e poucos líderes. Hoje é imprescindível termos bons líderes para que as organizações possam se suplantar, tornando-se sustentáveis. Líderes que precisam ser formados de acordo com as demandas exigidas pelo novo cenário e não para o velho estilo de “chefiança”. Precisamos de líderes capazes de lidar com a diversidade cultural, que tenham habilidade para formar e desenvolver equipes, influenciando positivamente, compartilhando suas experiências e valores e desenvolvendo, assim, um ambiente de confiança, no qual o seu discurso esteja sempre alinhado à sua prática.

Fica um alerta para os profissionais do RH, consultorias e instituições de ensino que trabalham com desenvolvimento de executivos, quanto à importância de fazer diagnósticos precisos para identificar as competências exigidas nesse novo cenário. A área de RH deve propor um desenvolvimento alinhado com as estratégias da empresa, observando seus planos de expansão. Assim como não adianta desenvolver líderes que não atendam o ritmo de crescimento da empresa, também não adianta fazer fortes investimentos no desenvolvimento de líderes com competências dissociadas das competências essenciais desejadas pela empresa e, do mesmo modo, não adianta somente as empresas oferecerem cursos aos gestores. Devem preocupar-se em propiciar um ambiente adequado para o desenvolvimento dos gestores e de futuros gestores. É imprescindível que esses profissionais se adaptem a essa realidade e ajam em tempos de grandes mudanças, como o que estamos vivendo neste novo milênio.

Cabe incluir um conselho dado por um diretor, para “os profissionais que almejam ser um bom líder, na prática”, que resume os principais tópicos abordados nesta pesquisa:

“Desenvolvam a extraordinária capacidade relacionada com a visão, que denominamos de diagnóstico das necessidades e valores da pessoa ou equipe que você irá liderar. Com o diagnóstico realizado, projete sua visão de tal forma que ela seja aderente a ele. Os liderados têm de enxergar significância em seu comportamento. Milhões de pessoas deram a sua própria vida no sentido de apoiarem os seus líderes na busca de objetivos comuns. Estabeleça código de conduta, seja compreensivo e amável, mas exija o cumprimento daquilo que foi definido de comum acordo; seja transigente com suas falhas, mas jamais transija com valores e códigos de ética. Ser líder não é difícil. Manter-se líder é para poucos.”

Referências

- Bender, P. U. & Hellman, E. (1997). *Leadership from Within*. Toronto: Stoddart.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2000). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Diniz, A. (2006). "Líder do Futuro - a transformação em líder coach". São Paulo: Crescimentum.
- Di Stéfano, R. (2005). *O Líder Coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Drucker, P. F. (1997). *O líder do Futuro*. São Paulo: Futura.
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre empresas consideradas exemplares* (Tese de Doutorado). FEAUSP. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hersey, P. & Blanchard. (1986). *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Klemp, G. O. (1999). *Competências de Liderança*. São Paulo: HSM Management, 17(3).
- Kotter, J. P. (1992). *O fator liderança*. São Paulo: Makron Books.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers in Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Lacombe, F.J.M & Heilborn, G.L.J. (2006) *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Rabaglio, M. O. (2006). *Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências*. Rio de Janeiro: Qualymark.

Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Webber, A. M. (2010). *Afinal, onde estão os líderes?* Porto Alegre: Bookman.

ANEXO A

Questionário “Pesquisa: Competências de Liderança”

PESQUISA: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

O objetivo desta pesquisa é traçar o perfil dos líderes das principais empresas gaúchas, identificar como os mesmos galgaram os postos de lideranças e quais as principais competências que os líderes deverão desenvolver para os próximos desafios de gestão.

Este trabalho será utilizado na elaboração de monografia no Curso de Especialização em Psicologia Organizacional - UFRGS. Os participantes da pesquisa não serão identificados, **o que garante total sigilo das informações prestadas.**

Nome Idade

Cargo Idade com que chegou ao cargo

Ano de ingresso na empresa

Escolaridade:

Ensino médio Graduação Curso graduação

Especialização Mestrado Doutorado Pós-Doutorado

Idiomas:

Inglês Espanhol Outros

Quantas horas você trabalha por dia (média)?

Você estabeleceu metas profissionais para chegar ao cargo de Executivo da empresa?

Não Sim Quando: Durante a graduação

Início da carreira

Outra época:

Para um bom desempenho da liderança, qual percentual você atribui às competências comportamentais e às técnicas do líder?

Competências comportamentais % Competências técnicas %

E para exercer o cargo? Descreva por ordem de importância:

1°
2°
3°
4°
5°

Com qual estilo de liderança você se identifica e/ou adota na gestão de pessoas?

Quanto do seu estilo de liderança é: inato % desenvolvido %

Na sua trajetória profissional o que influenciou para chegar ao cargo de Executivo?

Conhecimento/capacitação técnica %

Competências comportamentais %

Vivência empresarial %

Cursos de desenvolvimento %

Outros % Quais?

Atualmente muito se fala de “apagão de lideranças”. Alguns consideram que isso se deve à falta de desenvolvimento de novas lideranças, outros, por buscarem no mercado e não encontrarem líderes com o perfil adequado para a empresa ou com novas competências de liderança. Caso você considere que está havendo um “apagão de lideranças”, essa sua percepção se deve a:

dificuldade de encontrar líderes dentro da empresa

dificuldade de encontrar líderes no mercado

dificuldade de formar líderes na empresa

outra opção

Do total investido no desenvolvimento de líderes de sua empresa, qual a proporção utilizada no desenvolvimento técnico e no comportamental?

Técnico % Comportamental %

Sua empresa está desenvolvendo líderes de acordo com o crescimento projetado da mesma?

Não Sim

Quais competências você considera será necessário desenvolver nos líderes para os próximos anos?

A capacitação oferecida no mercado destinada a gestores atende as necessidades da sua empresa?

Sim Não

Quais são as carências?

Que conselhos você daria para os profissionais que almejam ser um bom líder, na prática?

Quem você poderia citar como um exemplo de liderança?

