

O QUE PENSAM OS EXECUTIVOS BRASILEIROS SOBRE LIDERANÇA?

Síntese da pesquisa empírica de dados qualitativos realizada junto a executivos de grandes empresas brasileiras. Por Anderson de Souza Sant'Anna, Marly Sorel Campos e Samir Lofti Vaz. (Núcleo Vale de Desenvolvimento em Liderança)

OS OBJETIVOS DOS AUTORES

1. Investigar sentidos atribuídos e estilos de liderança articulados à vivência e à prática dos executivos investigados.
2. Investigar temas-chave ao desenvolvimento de lideranças no atual contexto dos negócios e das organizações.
3. Identificar tendências, novos temas e desafios em torno da temática da liderança, na contemporaneidade.

Estudo permite identificar os principais atributos do “líder eficaz”, segundo perspectivas de executivos entrevistados. Para isso, define quatro estilos de liderança: o líder orientado para pessoas, o líder visionário, o líder mobilizador e o líder ambivalente.

Para se chegar a essa síntese, foram identificados os principais temas e desafios associados à liderança contemporânea. Agrupados em três grandes dimensões-chave: Sentidos, Competências, Estilos e Desafios associados à Liderança no Contemporâneo; Desenvolvimento de Lideranças; Liderança e Contexto Capacitante.

1. SENTIDOS, COMPETÊNCIAS, ESTILOS E DESAFIOS DA LIDERANÇA NA CONTEMPORANEIDADE

A primeira das categorias observadas diz respeito aos sentidos conferidos ao termo liderança, o que abrange atributos, estilos, funções e desafios ao seu exercício. Os relatos revelam diversos atributos de competências

associados à figura do líder no contexto atual: Capacidade de assumir; Curiosidade; Capacidade de lidar com o erro; Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada; Credibilidade; Pioneirismo; Postura firme; Disciplina e equilíbrio; Visão sistêmica; Capacidade de delegar funções; Capacidade de negociação; Capacidade de agregação; Capacidade de alinhar interesses; Capacidade de assumir riscos; Otimismo e bom humor; Capacidade de lidar com pessoas.

Vale ressaltar que tais atributos resultam de menções de pessoas que possuem perspectivas diferentes sobre características do “líder eficaz”. Não se observou, contudo, consenso sobre o que de fato constitui a liderança em si.

Observa-se, de qualquer modo, similaridades e/ou complementaridades em vários dos atributos relatados pelos diferentes respondentes. Ao final, tais atributos puderam ser agrupados em quatro conjuntos, que representam estilos de liderança bem aos moldes do preconizado por Blake e Mouton (1964) e Kouzes e Posner (1997). Conforme Quadro 1.

PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA SEGUNDO OS EXECUTIVOS PESQUISADOS

Estilo de liderança	Principais Atributos de Liderança
Líder orientado para pessoas	Saber lidar com pessoas, saber lidar com o erro, ser agregador.
Líder visionário	Ter visão holística e de longo prazo, ser pioneiro, ter curiosidade, ser mobilizador.
Líder mobilizador	Saber alinhar interesses, ser mobilizador, ter boa capacidade de negociação.
Líder conciliador	Manter disciplina e equilíbrio, ter postura firme, saber lidar com pessoas, ter boa capacidade de negociação.

Quadro 1

Fonte: Dados da Pesquisa

No Quadro 1, as categorias dispostas na coluna da esquerda representam os principais comportamentos apresentados pelos líderes e que consideram ser percebidos por seus liderados. Já a coluna da direita apresenta os atributos mais comumente associados aos **estilos de liderança** relatados.

Deve-se ressaltar, no entanto, que os atributos de liderança indicados não podem ser definidos como exclusivos de um único estilo de liderança. Em outros termos, um “líder mobilizador” pode ser reconhecido por sua “postura firme” ou um “visionário” apresentar “boa capacidade de negociação”.

De qualquer forma, o líder orientado para pessoas é aquele que se concentra no relacionamento com liderados, praticando o diálogo e dando feedback constante. A interação entre ambos é baseada na confiança. Além da predisposição para tratar com pessoas, esse líder entende que todos são passíveis ao erro.

Por sua vez, o estilo de liderança visionária analisa diferentes perspectivas e tendências do ambiente interno e externo da organização para desenvolver uma visão clara de onde se quer chegar. Essa visão orienta as ações dos liderados, mas, como ela tende a antever tendências que rompem com o *status quo* anterior, ele

precisa motivá-los e ter boa aptidão em convencimento. Em muitos casos, a formação dessa visão depende do pioneirismo e da curiosidade do líder.

Já o estilo de liderança mobilizadora é reconhecido por levar liderados com diferentes interesses a compartilharem objetivos comuns. Seu desempenho inspira as pessoas a agirem, de modo que é orientado para a ação. Ele visualiza na negociação o meio de cativar as pessoas na busca por resultados. Depende, portanto, de sua grande capacidade de convencimento.

Finalmente, o líder conciliador concilia a orientação para pessoas com a busca por resultados. Isso exige que tenha disciplina e equilíbrio para utilizar sua boa capacidade de relacionamento em prol da negociação e avaliação de desempenho com os liderados. Esse processo exige, em muitos casos, que o líder adote uma postura firme.

As quatro posturas de liderança que emergiram da análise das entrevistas demonstram a importância de novos atributos de liderança. Afinal, o líder “deve se modificar conforme evoluem as demandas das organizações e orientação das pessoas”.

Algumas dessas demandas, no entanto, também lhes impõem novos desafios, conforme os destacados no Quadro 2.

Definidos esses principais desafios, torna-se essencial, portanto, preparar tais lideranças para a atuação em diferentes contextos geográficos e culturais, com capacidade de conviver e assimilar valores e culturas distintas. Tal demanda, associada ao caráter altamente dinâmico e complexo do mundo atual, requer um atributo como sensibilidade para tomada de decisões rápidas, porém baseadas em “sinais” emitidos pelo ambiente e pelos liderados. Há uma expectativa de que se desenvolvam, igualmente, “líderes mais próximos”, isto é, que tenham habilidade de se relacionar com as pessoas, construindo múltiplas redes de relacionamento.

A capacidade de trabalho em equipes e projetos representa outra competência bastante enfatizada ao longo dos relatos obtidos nas entrevistas realizadas. Nesse sentido, merece destaque a consideração de que o líder deve ter “a incumbência de garantir a complementaridade de competências e diversidade das características dos membros de suas equipes”. Mais que isso, deve mostrar-se apto a liderar inúmeros “times de

liderados”, compostos para os mais variados fins e com os mais diversos perfis profissionais.

Novos desafios da liderança
Desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural.
Formar e desenvolver equipes com elevada diversidade.
Desenvolver redes de relacionamentos.
Liderar na complexidade.

Quadro 2.

2. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Outro tema abordado pelos executivos entrevistados refere-se a valores, experiências e relacionamentos capazes de influenciar o processo de desenvolvimento de lideranças.

Ainda que muitas características do líder sejam apontadas como inatas, alguns dos entrevistados assinalam a contribuição das primeiras experiências no ambiente sociofamiliar como fundamentais ao processo de formação do líder. Nessa direção, a figura dos pais, professores e familiares próximos funcionaram como suportes para identificação ou modelos estruturadores do imaginário da liderança

Constata-se, ainda, que nem todas as características de liderança inatas e/ou adquiridas mostraram-se aderentes às primeiras experiências de trabalho, consideradas para eles como momentos importantes de desconstrução e ressignificação de valores e conhecimentos. Em tais processos, as principais referências são as figuras de superiores imediatos, diretores ou presidentes de empresas de sucesso ou a que se vincularam pessoalmente, ou mesmo pessoas públicas, tais como líderes governamentais.

Soma-se a isso a compreensão pelos executivos pesquisados de que o desenvolvimento de competências em liderança é um processo contínuo, em que se lida permanentemente com novos *gaps* e barreiras a serem superadas. A prioridade dada às atividades rotineiras (gerenciais), por exemplo, é apontada como obstáculo à construção de uma ambiência organizacional em que se favoreça o desenvolvimento e a aplicação de atributos de competências mais afins ao exercício e desenvolvimento da liderança.

Outro obstáculo é a dificuldade de tempo para ações de aprendizagem contínua e para participação em programas e atividades que estimulem o desenvolvimento de novos atributos de liderança. Além disso, registra-se a demanda por atributos de liderança ainda pouco consolidados.

3. LIDERANÇA E CONTEXTOS CAPACITANTES

Além da análise da liderança sob a perspectiva da pessoa do líder e de sua relação com seus times de liderados, os executivos também analisaram o tema sob o prisma organizacional, em referência à cultura e ambiente interno das organizações e suas implicações sobre o desenvolvimento da liderança. Igualmente, foram abordadas políticas e práticas de gestão capazes de estimular a construção de contextos capacitantes mais afins à noção contemporânea de liderança.

Nessa direção, merece destaque a importância atribuída à disseminação da estratégia e da visão de negócios da empresa. Diversos relatos indicam tal fator como elemento fundamental do processo de liderança, na medida em que, por meio dele, as pessoas se sentem mais motivadas, atribuindo maior sentido ao seu trabalho e papel na organização. Para os entrevistados, uma atribuição central da liderança contemporânea é garantir a inclusão das pessoas nos processos de formulação estratégica, com estímulos a uma gestão efetivamente participativa.

Tal prática, inclusive, contribui para o fomento à construção de uma cultura organizacional que favoreça o pensamento estratégico, o compartilhamento de informações, conhecimentos e valores, fundamentais aos processos de renovação e transformações continuamente requeridos às organizações atuais, como fruto do atual contexto dos negócios, como relatam os entrevistados.

Ao mesmo tempo, tal processo é apontado como elemento importante ao desenvolvimento de líderes ao propiciar maior engajamento e autonomia para aproveitar oportunidades relacionadas aos ambientes interno e externo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como desafios à liderança no atual contexto, os entrevistados, como já salientado, destacam aspectos tais como:

- desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural;

- formar e desenvolver equipes com elevada diversidade;
- desenvolver redes de relacionamentos e liderar na complexidade.

Outro desafio diz respeito aos valores, experiências e relacionamentos que o líder deve construir, vivenciar e compartilhar, de modo a influenciar positivamente o processo de desenvolvimento de lideranças.

Além da análise da liderança sob a perspectiva da pessoa do líder e de sua relação com seus times de liderados, destaca-se, também, a ênfase atribuída à relevância da cultura e da construção de contextos capacitantes, que permitam sustentar os processos de atração, desenvolvimento e retenção de lideranças.

Quanto a esse aspecto, foi possível constatar, também, a preocupação quanto a como lidar com as novas gerações, em especial com a chamada Geração Y, que, em breve, deverá assumir posições-chave nas organizações, em decorrência da aposentadoria dos *Baby Boomers*.

Em suma, as percepções e reflexões obtidas nesse estudo permitem criar subsídios – a partir da perspectiva de atores diretamente envolvidos na problemática da liderança, no contexto empresarial – para o aprofundamento do debate, assim como para a formulação de novas agendas e linhas de pesquisas sobre o tema.

O artigo, na íntegra, pode ser encontrado no site do Núcleo Vale de Desenvolvimento em Liderança, www.fdc.org.br/pt/pesquisa/lideranca/Paginas/publicacoes.aspx