

31 descobertas sobre liderança



Estudo Leadership Forecast 2005-2006, realizado pela firma de consultoria Development Dimensions International (DDI), buscou analisar como são percebidas em todo o mundo as forças e capacidades dos líderes, o que significa ser líder, que práticas de desenvolvimento são mais utilizadas, quais as diferentes percepções sobre liderança e qual a relação entre liderança e desempenho organizacional

Já são muitos os especialistas que alertam para a iminente carência de lideranças no mundo dos negócios, causada pela aposentadoria de grande parte dos atuais líderes. E advertem, ainda, que a perda de líderes experientes com significativo conjunto de conhecimento sobre suas empresas e seus setores de atividade pode representar um risco para o crescimento.

O estudo *Leadership Forecast 2005-2006* tenta mapear a liderança empresarial do planeta. Difere dos anteriores por incluir uma amostra mundial mais ampla, maior número de participantes e por levantar novas questões e tópicos.

Fizeram parte deste estudo 4.559 líderes de todos os níveis hierárquicos e 944 profissionais de recursos humanos (RH), das mais diferentes empresas, de 36 setores de atividade, localizadas em 42 países, incluindo o Brasil. Das organizações estudadas, 63% empregam mais de mil pessoas. Foram feitas 31 descobertas, divididas aqui em seis tópicos: eficácia, desenvolvimento de lideranças, rotatividade, sucessão, pressões e motivações.

Eficácia

Descoberta 1: Líderes acreditam que “a capacidade de alcançar as metas” é o que gera mais respeito por uma liderança. (Veja figura 1, na página seguinte.)

O cumprimento das metas financeiras e organizacionais é o que mais se traduz em maior reconhecimento para os líderes e também a principal prioridade desses profissionais.

Em seguida, entre as ações que mais garantem maior respeito para os líderes das organizações analisadas, aparecem “capacidade de adotar uma posição e tomar decisões difíceis” e “capacidade de criar uma estratégia ou visão para o sucesso”.

Os profissionais de RH, por sua vez, listaram em primeiro lugar a “capacidade de mobilizar e motivar a equipe”. De seu ponto de vista, os líderes devem concentrar-se em conseguir o compromisso de seus funcionários – a partir daí o desempenho virá naturalmente.

Os profissionais de RH afirmam que seus programas de formação de líderes são de alta qualidade

Descoberta 2: Cerca de um terço dos líderes que surgem de dentro das organizações fracassa por lidar mal com as pessoas e por carecer de habilidades interpessoais.

O que as empresas respeitam nos líderes não parece ser o mesmo que causa seus fracassos. Os profissionais de RH informam que 65% dos líderes recrutados internamente se mantêm no cargo e obtêm sucesso. Se os 35% restantes fracassam por falta de capacidades interpessoais, talvez seja porque, ao selecionar internamente novos líderes, levam-se em conta apenas o conhecimento técnico e o desempenho anterior. Novos líderes devem ser avaliados com base nos requisitos da posição que ocuparão.

Descoberta 3: Nos últimos seis anos, o departamento de RH perdeu confiança na liderança, enquanto os líderes ganharam autoconfiança.

Ao longo do tempo, os profissionais de RH têm confiado menos nas lideranças da organização, talvez por reconhecerem as demandas crescentes colocadas sobre os ombros deles. Ao mesmo tempo, fatores como as dificuldades econômicas do período entre os anos 2000 e 2003 podem ter determinado a saída das empresas de líderes menos qualificados. Os melhores se mantiveram em seus cargos e hoje estão mais fortes e mais bem posicionados para os desafios futuros.

Descoberta 4: Três de cada dez líderes não apresentam as qualidades essenciais para uma liderança eficaz.

Nos últimos 30 anos, a DDI identificou as qualidades que podem ser tomadas como indicadores do potencial e do desempenho de um líder, divididas em quatro categorias (veja quadro na página 54).

Descoberta 5: Uma liderança firme faz com que seja mais provável a execução bem-sucedida da estratégia de negócios.

Acreditamos que lideranças fortes podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso organizacional. Para colocar esse pressuposto em teste, dividimos os líderes em três grupos –fracos, na média e fortes–, baseados nas qualidades de que falamos anteriormente. Medimos o percentual de estratégias de negócio que foram executadas com sucesso por esses grupos isoladamente. Concluimos que líderes fortes podem aumentar o percentual de execuções de sucesso em pelo menos 22 pontos percentuais.

Desenvolvimento de lideranças

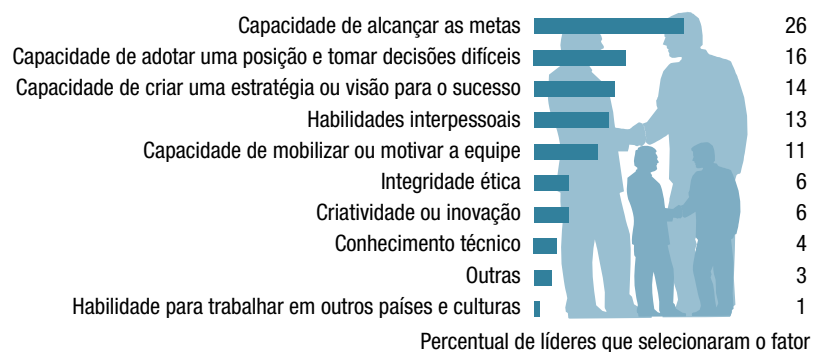
Descoberta 6: Somente metade dos líderes está satisfeita com as oportunidades de desenvolvimento oferecidas por suas organizações.

Infelizmente, muitas empresas não estão oferecendo a seus líderes oportunidades de desenvolvimento de alta qualidade. Apenas 53% estão satisfeitos em tal aspecto. E esse percentual mudou pouco nos últimos dois anos.

Descoberta 7: Os profissionais de RH vêem melhorias na qualidade dos programas de desenvolvimento de líderes nos últimos quatro anos.

Em maior quantidade do que nos anos anteriores, os profissionais de RH tendem a afirmar que seus programas de desenvolvimento de líderes são de alta ou muito alta qualidade. Ainda assim, um quarto deles acredita que tais programas são de baixa ou muito baixa qualidade.

Figura 1 – Ações do líder que geram mais respeito



A maioria dos entrevistados (66%) acredita que será mais difícil encontrar líderes seniores no futuro

Descoberta 8: A capacitação formal é a prática mais comum no desenvolvimento de líderes, mas a delegação de tarefas e os projetos especiais são mais eficazes.

Muitas experiências de aprendizado fundamentais estão fora da área de controle do RH. É o caso da simples observação de colegas e de processos de tentativa e erro no local de trabalho. Ao mesmo tempo, apenas 51% dos líderes afirmaram que a participação em programas de capacitação formal foi um componente importante para seu sucesso.

Descoberta 9: Os líderes têm grandes benefícios com a utilização de mentores e *coaches* pessoais.

Dos líderes ouvidos, 51% disseram já se ter valido de um *coach* ou de um mentor. Essa atenção especializada e personalizada proporciona o diagnóstico individualizado de suas necessidades, *feedback* abundante e revisão constante dos resultados.

Descoberta 10: Menos da metade dos líderes possui um plano de desenvolvimento.

O desenvolvimento de lideranças tem maior impacto quando se concentra em forças e fraquezas específicas. Constatamos que 59% dos líderes estavam comprometidos com algum tipo de avaliação sobre seus pontos fortes e suas necessidades, mas só 42% tinham um plano de desenvolvimento concreto.

Descoberta 11: As organizações com programas de desenvolvimento de líderes de alta qualidade e planos formais de gestão da sucessão têm desempenho superior.

Encontramos relações estatisticamente significativas entre a qualidade do desenvolvimento de lideranças, a presença de planos de gestão da sucessão e uma série de indicadores de desempenho, como margem de lucro e retorno sobre capital.

Rotatividade

Descoberta 12: Nos últimos dois anos, a rotatividade de líderes caiu quase um terço.

Em parte por conta da estabilidade econômica em muitos países, as organizações que antes passavam por constantes processos de *downsizing* e reestruturação reduziram essa tendência. Mas muitos líderes e empresas ainda se sentem intranquilos em relação à economia.

Descoberta 13: Os atuais líderes são leais e estão mais motivados do que nunca.

Cerca de 90% dos líderes ouvidos possuem um senso de lealdade em relação a sua organização, sobretudo os seniores. Dos participantes da pesquisa, 54% disseram estar mais motivados hoje do que há dois anos.

Figura 2 – Somos exigentes demais com os líderes seniores?

(respostas dos líderes)

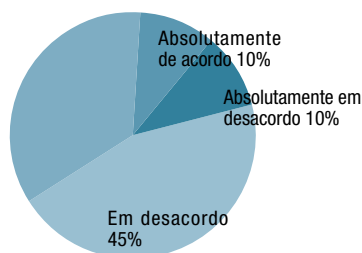
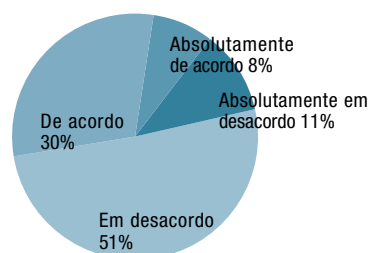


Figura 3 – Somos exigentes demais com os líderes seniores?

(respostas do RH)



Descoberta 14: Um de cada quatro líderes já pensou em desistir de sua posição de liderança, por conta do desejo de perseguir objetivos pessoais ou de carreira.

Entre os entrevistados, os mais propensos a deixar o cargo são os líderes de escalões gerenciais iniciais (35%), que têm de enfrentar a transição da contribuição individual para a função de liderança. Entre seus motivos destacam-se o desejo de reorientar sua vida, a dificuldade em lidar com pressão e estresse, a insatisfação com os retornos obtidos e a sensação de não estar qualificado para o posto.

Sucessão

Descoberta 15: Quase metade dos planos de sucessão não consegue dar apoio ao desenvolvimento de futuros líderes.

Pedimos que os profissionais de RH avaliassem a força de diferentes qualidades e características dos sistemas de gestão da sucessão em suas organizações. As práticas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças receberam algumas das notas mais baixas.

Descoberta 16: As promoções de carreira têm mais sucesso quando os planos de sucessão contam com o apoio do presidente da empresa, envolvem gerentes de linha e coletam dados objetivos sobre os candidatos.

Identificamos três características que impulsionam o sucesso na seleção de novos líderes:

- envolvimento do presidente da empresa ou dos escalões mais altos;
- envolvimento dos gerentes de linha na identificação e/ou desenvolvimento de candidatos;
- coleta de dados objetivos sobre o desempenho e o potencial do funcionário.

Figura 4 – Fatores que levam ao desequilíbrio entre vida e trabalho

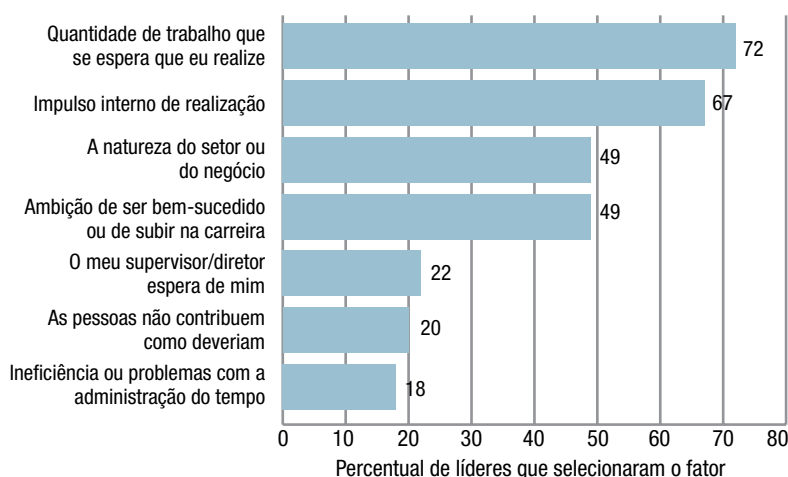
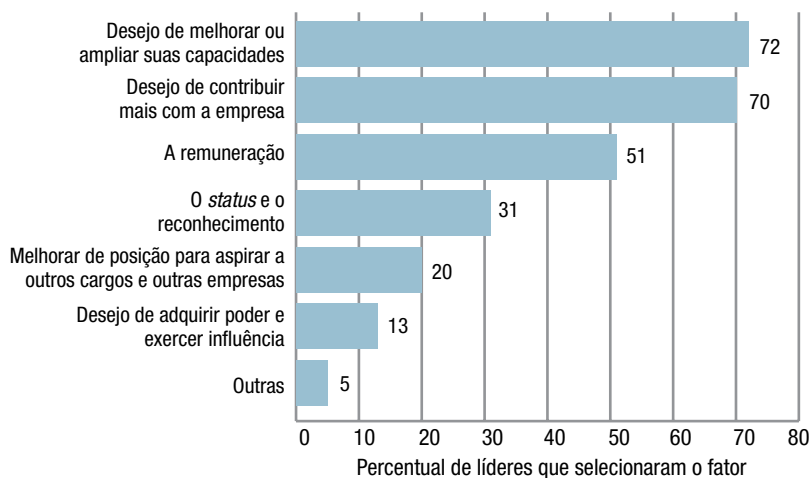


Figura 5 – Motivação dos líderes para buscar uma promoção



Descoberta 17: No futuro, será mais difícil preencher posições de liderança sênior.

Muitos especialistas concordam que, à medida que a geração do pós-guerra chegar à idade da aposentadoria, as organizações viverão a perda de líderes seniores e de médio escalão. Os profissionais de RH já percebem essa tendência: a maioria (66%) acredita que será mais difícil encontrar líderes seniores no futuro.

Descoberta 18: Um terço dos planos de sucessão é ineficaz e não passou por melhorias nos últimos dois anos.

Os profissionais de RH deram nota 4,6 para a eficácia de seus sistemas de gestão da sucessão. Há dois anos, essa nota foi ligeiramente superior: 4,8.

Descoberta 19: Metade das organizações possui um plano de sucessão, mas não há evidências de aumento do uso desses planos nos últimos dois anos.

Embora a gestão da sucessão seja uma atividade crucial, praticamente não houve mudança no percentual de organizações que possuem planos de sucessão desde 2003.

Descoberta 20: As organizações prevêm aumento das promoções internas para preencher posições de liderança.

Pouco mais de um terço dos profissionais de RH (37%) prevê aumento do

Em média, os líderes trabalham 51 horas por semana. Não surpreende que se sintam sobrecarregados

número de posições de liderança preenchidas por candidatos internos. Apesar de não ser tão forte como nos últimos anos, a tendência se mantém.

Descoberta 21: Embora as organizações se concentrem no plano de sucessão nos escalões mais altos de liderança, uma de cada quatro também possui planos para os demais níveis hierárquicos.

Constatamos que 28% de todos os líderes nas organizações (independentemente do nível hierárquico) aparecem com o apoio de um plano de gestão da sucessão.

Pressões

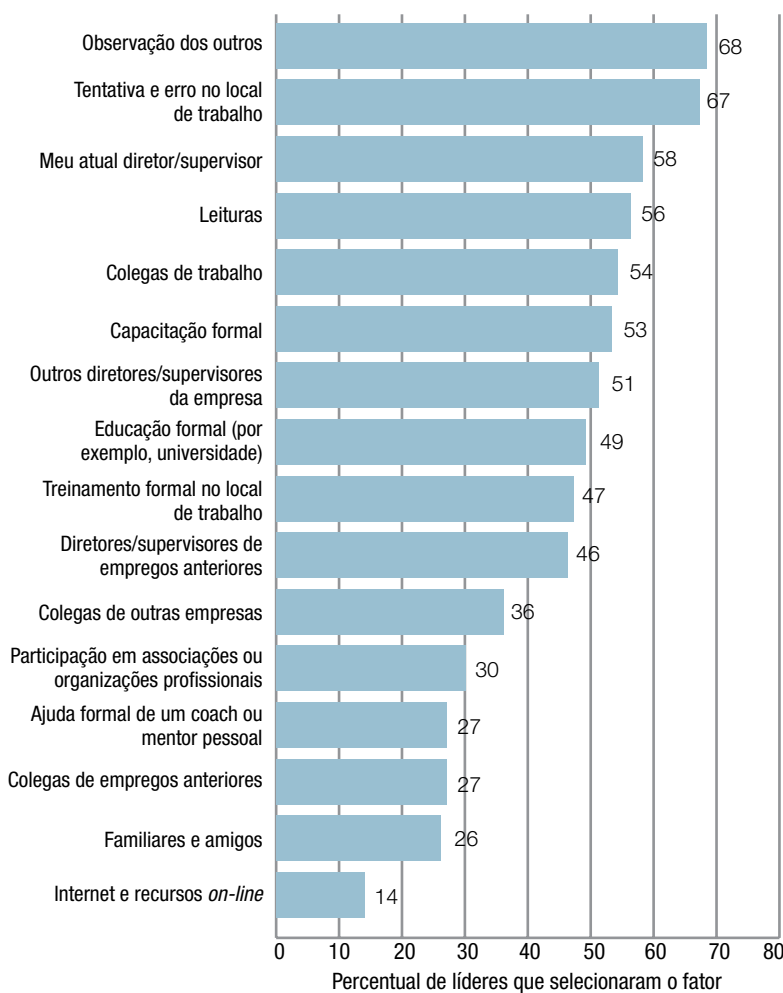
Descoberta 22: Entre um quarto e metade dos líderes de todos os níveis acha que se espera demais das lideranças seniores atualmente.

Tanto os profissionais de RH (38%) como os próprios líderes (45%) concordam com a afirmação de que se espera demais das lideranças seniores hoje em dia, do ponto de vista de qualidades pessoais, capacidades e conhecimento (veja figuras 2 e 3).

Descoberta 23: Os líderes em geral estão preocupados principalmente com as relações com os clientes, controle de custos, aproveitamento dos talentos e qualidade.

Essas são as prioridades. Os líderes seniores, especificamente, focam o crescimento e aproveitamento de talentos.

Figura 6 – Fontes de aprendizado para os líderes



Descoberta 24: Em comparação com seis anos atrás, subiu cerca de 20% o número de líderes focados em gestão de talentos e no controle de custos.

A gestão de talentos envolve o ciclo do funcionário na empresa: como é selecionado, desenvolvido e aproveitado.

Descoberta 25: Três de cada dez líderes têm dificuldade em encontrar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Em média, os líderes trabalham 51 horas por semana. Quando se somam a isso as pressões familiares e outras obrigações pessoais, é fácil ver por que eles se sentem sobrecarregados, em especial os de nível intermediário.

Descoberta 26: O desequilíbrio entre vida pessoal e trabalho se traduz em alta rotatividade e, por isso, em custos mais elevados.

As organizações cujos líderes conseguem equilibrar vida pessoal e trabalho têm rotatividade menor entre um e cinco pontos em todos os níveis de liderança.

Descoberta 27: A ambição pessoal e a necessidade de realização são fatores que levam ao desequilíbrio entre vida pessoal e trabalho (veja figura 4).

Os líderes com dificuldade para alcançar esse equilíbrio trabalham seis horas a mais por semana.

Descoberta 28: Ainda que o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho melhore a retenção, apenas uma de cada quatro organizações se preocupa em promovê-lo ativamente.

As empresas que enfrentam esse assunto de forma proativa apresentam cerca de 2% mais de retenção do que as de abordagem reativa.

Motivações

Descoberta 29: Três de cada quatro líderes desejam ser promovidos, principalmente porque querem aplicar suas capacidades e contribuir mais para a empresa.

Quando perguntados sobre suas motivações para avançar na carreira, a maioria dos participantes mencionou o desejo de crescer e contribuir mais para a empresa (veja figura 5). Apenas 39% podem ser encaixados na categoria “altamente ambiciosos”, enquanto 8% não apresentam nenhum desejo de subir posições.

Descoberta 30: A maioria dos líderes chegou a sua posição preparando-se para isso.

Um total de 64% disseram que tiveram de desenvolver a capacidade de liderar. Os líderes podem ser divididos em quatro grupos:

■ **Nascidos para liderar.** Sempre foram vistos como líderes e sua liderança é algo natural.

■ **Premiados pelo sucesso.** A liderança veio como prêmio ou reconhecimento pela experiência e pelo conhecimento; às vezes, por terem assumido riscos.

■ **Preparados.** Foram identificados cedo e treinados para a liderança por mentores ou programas especiais.

■ **Self-made.** Prepararam-se sozinhos para a escalada gradual. Tendem a apresentar carências na formação e a confiar muito no passado.

Descoberta 31: Os líderes aprendem principalmente observando os outros e por tentativa e erro.

Apesar das muitas formas de aprendizado usadas (veja figura 6), as duas acima são as mais comuns. ●

© DDI

O estudo foi elaborado por Paul R. Bernthal e Richard S. Wellins, respectivamente diretor e vice-presidente sênior da firma de consultoria mundial Development Dimensions International (DDI).

Indicadores de potencial de liderança

Promessa de liderança

Motivação (propensão para liderar): Ambiciona subir na carreira e persegue ativamente oportunidades de liderança.

Autenticidade: A promessa é genuína e verdadeira. É íntegro, seguro e inspira confiança.

Capacidade de obter o melhor das pessoas: Maximiza o talento, inspira o desempenho, guia os outros na direção de metas comuns.

Desenvolvimento pessoal

Agilidade de aprendizagem: Aprende com os erros, incorpora a nova informação, é curioso.

Receptividade ao feedback: Busca e utiliza as opiniões e os comentários que recebe, aceita críticas, é humilde.

Destreza na complexidade

Capacidade de adaptação: Aceita a mudança, adapta-se rapidamente, pode equilibrar muitas exigências.

Pensamento conceitual: Tem amplitude mental, entende muitos pontos de vista e sabe ligá-los.

Capacidade de navegar na ambigüidade: Simplifica situações complexas, percebe meios-tons.

Equilíbrio entre valores e resultados

Enquadramento cultural: Possui estilo pessoal e qualidades que se encaixam na cultura da companhia.

Paixão por resultados: É realizador, supera os problemas, recusa-se a desistir.