

# PERFIL DO LÍDER BRASILEIRO

Por Herbert M. Greenberg, Ph.D., Presidente e "CEO" da Caliper  
José Geraldo Recchia, Presidente Caliper Brasil  
Ana Cristina Artigas Santos, Gerente de Atendimento a Clientes Caliper Brasil

**“Gerentes fazem certo as coisas Líderes fazem as coisas certas.”**  
Warren Bennis

A Caliper, consultoria em recursos humanos, com sede em Princeton, NJ - EUA, com atuação global, vem realizando inúmeros estudos a partir da avaliação de milhares de executivos ao longo dos últimos 41 anos, os quais lhe permitiram identificar características e atitudes que diferenciam Líderes de Gerentes.

Descobrimos que *Gerentes* focam-se em resultados, comandam, expressam suas opiniões e, em geral, são seguidos porque são chefes. *Líderes*, por sua vez, buscam atingir seus resultados por meio das pessoas, inspiram, ajudam a formar opiniões e são seguidos porque acreditamos neles. *Líderes* são iniciadores, influenciadores e motivadores. São características que fazem muita diferença dentro das Organizações.

Como disse um de nossos clientes: “Líderes criam a visão. Eles são inspiradores. Eles não somente dão a direção para onde ir, mas criam a “música”, orquestram os recursos e criam ambientes onde novas realizações podem florescer”.

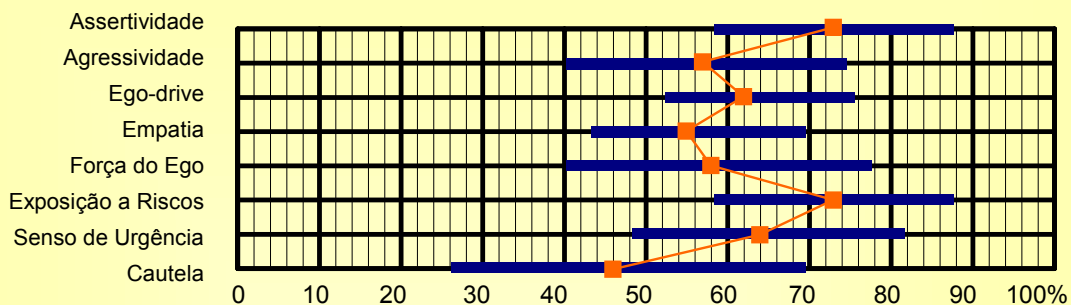
Isto não quer dizer que todos nós não possamos, em um determinado momento, ser capazes de prover direcionamento a outras pessoas. Acreditamos que todos nós podemos nos deparar com uma situação na qual descobrimos nossa capacidade de liderar um grupo de pessoas, como em uma situação de emergência, conduzindo pessoas para fora de um incêndio, por exemplo. Todos nós possuímos a capacidade de liderar em algumas situações.

A diferença para os verdadeiros Líderes, no entanto, é que liderança é parte do que eles já são. Liderança faz parte do caráter e estilo pessoal deles – representa um sentido e objetivo de vida.

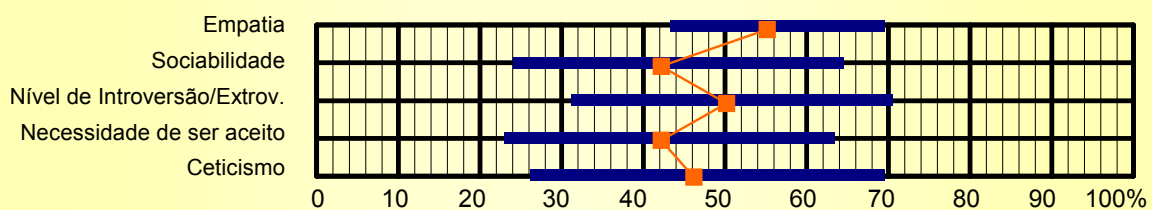
Em um estudo feito recentemente pela Caliper Brasil, em parceria com a HSM, 223 CEO's e Diretores brasileiros completaram nosso instrumento de avaliação denominado Perfil Caliper, permitindo-nos identificar as características deles em termos de liderança e gestão de pessoas. Os resultados que iremos apresentar, além de traçar o perfil desses Executivos, fornecem aos leitores uma idéia do que se deve procurar nos jovens profissionais, para que possam, assim, reconhecer aqueles que possuem potencial para exercerem papéis de liderança no futuro.

## PERFIL DO LÍDER BRASILEIRO

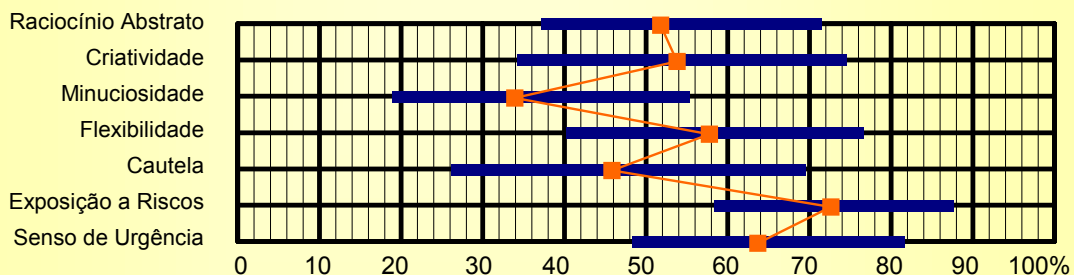
### Liderança



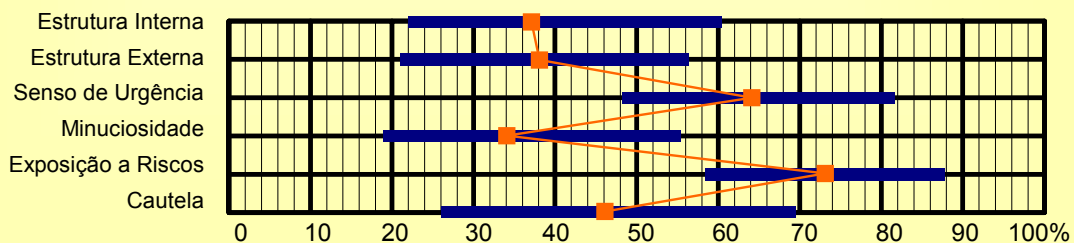
### Relacionamentos



### Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



### Organização Pessoal e Administração do Tempo



Quando analisamos os pontos fortes de personalidade dos Executivos avaliados, apresentados no gráfico acima, constatamos que eles são persuasivos, possuem um bom nível de *ego-drive*, ou seja, capacidade de convencer e motivar outras pessoas. Por isso, são bons ao influenciar e dirigir aqueles com quem interagem, levando-os a pensar como eles e mantendo-os motivados em torno de objetivos comuns. Além disso, são assertivos, capazes de transmitir orientações com clareza e garantir que sejam compreendidos por suas equipes de trabalho. Em geral, mantêm com convicção seus pontos de vista e são firmes ao lidar com críticas. No entanto, nem sempre são cautelosos e, por isso, podem ficar mais propensos a cometer erros, porém, são capazes de revertê-los e fazer deles um degrau para o seu desenvolvimento e aprendizado, graças à flexibilidade e à auto-estima (força do ego) que possuem. Arriscam-se, experimentam o novo e, geralmente, são ágeis na busca de resultados, considerando o senso de urgência que apresentaram.

Do ponto de vista de relacionamento interpessoal, os executivos avaliados mostram um bom nível de empatia, o que indica que são capazes de entender as dicas sutis sugeridas pelas pessoas com as quais estão se comunicando. Geralmente, colocam-se no lugar de seus interlocutores, o que lhes possibilita escutar novas idéias e ajustar-se às necessidades de seus pares, subordinados ou clientes. Por serem ousados e mais motivados por desafios do que por reconhecimento, ou seja, não precisam da aceitação por parte dos outros, nem sempre lembram de elogiar, deixando, muitas vezes, de dar *feedback* às pessoas de sua equipe. Por isso, podem beneficiar-se na medida em que controlem seu lado mais impulsivo, a fim de acompanhar ritmos diferentes dos seus, lembrando sempre de “elogiar em público e criticar em particular”. É importante salientar que se forem capazes de aprimorar a percepção das habilidades e competências das pessoas com quem convivem e trabalham, podem aproveitar melhor o potencial de cada um e valorizá-las.

Embora apresentem um nível de extroversão e sociabilidade medianos, quando entendem a necessidade e a importância de se colocar em público, são capazes de se exporem, estabelecendo um bom vínculo com as pessoas devido à empatia e à flexibilidade já mencionadas.

Com relação à resolução de problemas, possuem uma tendência a serem perspicazes e criativos, mas não muito analíticos para avaliar, com riqueza de detalhes, a raiz dos problemas. Eles tendem a basear-se mais em seus “instintos” do que nas pesquisas de fatos. Isso pode parecer benéfico quando estiverem elaborando planos

estratégicos, mas quando estiverem exercendo funções burocráticas/menos complexas, outras pessoas poderão não apreciar o estilo não tão estruturado e detalhado de trabalho deles. Dessa forma, a percepção destas pessoas, por parte da organização e em especial durante o começo de suas carreiras, poderia ser a de que eles tomam decisões apressadas e de que nem sempre são bem planejadas. Por buscarem incessantemente sucesso nos negócios, apresentam uma predisposição a se arriscar, sem receio de tomar decisões. Entretanto, estes empreendedores, que se arriscam, são freqüentemente as mesmas pessoas que criam novas idéias e estabelecem novas metodologias, mostrando-se capazes de adentrar no desconhecido e em caminhos nunca experimentados.

Por fim, o grupo de CEO's e Diretores, participantes da nossa pesquisa, apresentam uma tendência a se motivarem com a variedade dos assuntos com que lidam no dia-a-dia, mais do que por concluir trabalhos já iniciados, passando rapidamente de uma atividade ou tarefa para outra. Como se sentem pouco confortáveis em ambientes muito estruturados e não se prendem às regras organizacionais já estabelecidas, muitas vezes as questionam no ímpeto de implementar um novo projeto. Essa necessidade de buscar o novo pode, em muitos casos, ser vantajosa, contudo, poderá, em alguns momentos, levá-los a "dar o próximo passo" sem estar de posse de toda a informação de que necessitam.

Este estilo autoconfiante talvez possa, mais uma vez, causar impacto perante as outras pessoas da organização, especialmente quando estiverem apenas iniciando sua carreira na companhia. De maneira geral, estes profissionais precisam ter em sua equipe pessoas que os auxiliem na administração de suas agendas e organização dos papéis e fluxo de trabalho.

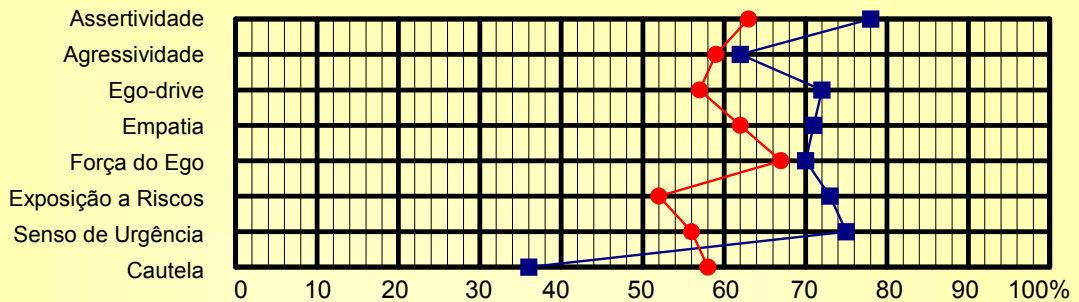
Após a compreensão do modo de operar dos nossos executivos, podemos avançar na nossa análise. Para tanto, solicitamos que os leitores observem a próxima figura, que apresenta a comparação entre os perfis de Líderes e de Gerentes, segundo estudos realizados pela Caliper nos EUA.

Considerando o que relatamos desde o início deste artigo, facilmente pode ser notada a similaridade entre o Perfil do Executivo Brasileiro pesquisado, com o dos Líderes Americanos. Podemos dizer, com isso, que este grupo tende, em sua maioria, a se comportar muito mais como **Líderes** do que como Gerentes.

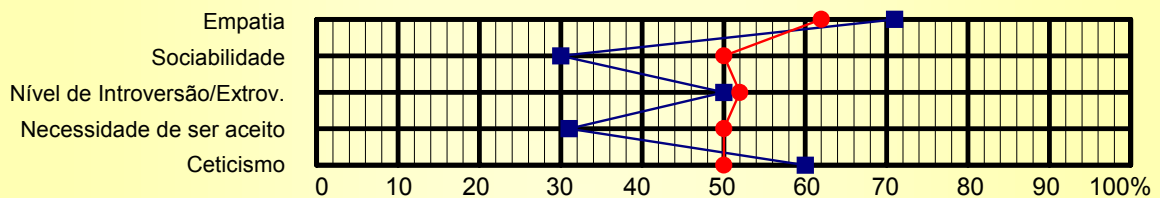
# LÍDERES E GERENTES

— Líderes  
— Gerentes

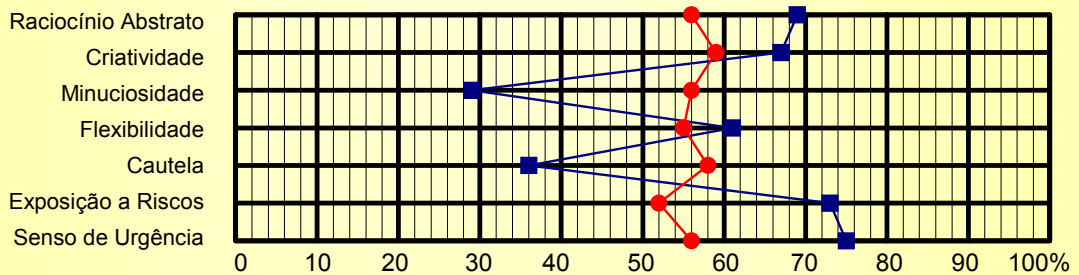
## Liderança



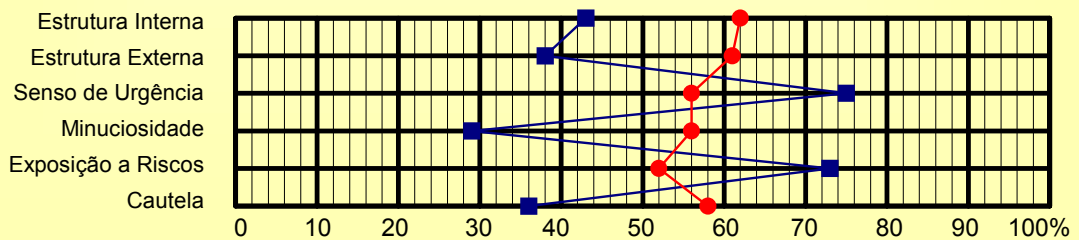
## Relacionamentos



## Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



## Organização Pessoal e Administração do Tempo



De fato, muitas das competências mencionadas na nossa análise, como: a capacidade de influenciar e dirigir pessoas; de criar novos conceitos; de arriscar-se, experimentar o novo e de ser ágil na busca de resultados, condizem com nossas afirmações iniciais de que **“Líderes são iniciadores, influenciadores e motivadores. Líderes criam a visão e são inspiradores”**. Outras características presentes na população pesquisada, que são os níveis relativamente baixos de sociabilidade e a necessidade de ser aceito, aparecem um pouco mais exacerbados na população americana de Líderes, o que demonstra um pouco das nossas diferenças culturais. Todavia, como dissemos, isso não os impede de se expor e de se colocar em público, quando entendem essa necessidade e importância. Com relação à tendência a serem perspicazes e criativos, mas não muito analíticos para avaliar a raiz dos problemas, deve-se ao fato de que Líderes estão mais focados em questões gerais e em atingir resultados, do que em trabalhar com os detalhes. Ainda, quando afirmamos que são capazes de buscar o novo e situações nunca antes experimentadas, ou mesmo quando dizemos que apresentam uma tendência a se motivarem pela constante variedade dos assuntos com que lidam no dia-a-dia, todos esses são traços que caracterizam os Líderes.

**A análise do Perfil do Líder Brasileiro demonstra que “nossos” Líderes apresentam fortes características de personalidade, como: persuasão, que lhes permitem influenciar e dirigir pessoas; senso de urgência, desejo de assumir riscos com ousadia; assertividade, habilidade de expor de forma clara um ponto de vista; flexibilidade, para ajustar-se a mudanças e força do ego (auto-estima), habilidade necessária para mantê-los otimistas e resistentes às objeções, sem deixar que uma atitude errada ou uma crítica eventual prejudique a próxima tentativa. Com isso, são capazes de se recompor após uma rejeição, sem que deixem de atuar nas decisões que precisam ser tomadas. Podem, no entanto, aprimorar ainda mais o seu perfil na medida em que “temperem” suas ações com cautela, antes de experimentar o novo, adotando atitudes mais criteriosas e avaliando com mais cuidado as informações, de forma que possam ficar menos propensos a cometer erros.**

Identificar e desenvolver Líderes é um dos maiores desafios que os executivos enfrentam hoje em dia. Infelizmente, a maioria das empresas ainda possui a tendência a sufocar seus Líderes em potencial.

É essencial reconhecer o potencial de Líderes futuros, treiná-los e desenvolvê-los, deixando que se responsabilizem desde cedo por suas tarefas e desafios. As empresas precisam reconhecer que o Líder em potencial de hoje poderá ser necessário amanhã.

Entretanto, ao julgarmos os atributos demonstrados pelos Líderes, talvez não consigamos facilmente reconhecê-los em meio à força de trabalho. Por exemplo, no começo de sua carreira, um forte Líder em potencial poderá ser visto como sendo desorganizado e disperso, como mencionado anteriormente.

Como pode ser visto pelos resultados desta pesquisa, em organizações fechadas e que não valorizem novas idéias, pode ser difícil para Líderes em potencial serem reconhecidos e promovidos, especialmente em se tratando de um ambiente corporativo que não necessariamente encoraje as pessoas a demonstrarem seus diferentes pontos de vista. Líderes em potencial, pela sua própria natureza, poderão ser como um "espinho" para seus Gerentes e incômodos para seus colegas de trabalho. No entanto, uma vez que a habilidade desses Líderes para inspirar e motivar outras pessoas for identificada, cabe à organização fazer uso dela para seu benefício, colocando-os em posições nas quais possam maximizar seus potenciais. Ajudar Líderes em potencial a usarem seus pontos fortes deve ser uma das metas e cuidados mais importantes que uma organização deve ter, uma vez que são estas as pessoas que levarão suas equipes e a empresa a alcançar com brilhantismo o futuro.

**“Líderes têm a habilidade de enxergar o futuro,  
transformando sonhos em realidade.”**

**Eduardo Ribeiro**  
**Ex-Vice-Presidente de Vendas da Avon**