

# GAPS DA LIDERANÇA NO BRASIL

ESTUDO REVELA QUE COMPETÊNCIAS COMO GESTÃO GLOBAL E GESTÃO COM FOCO EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NÃO SÃO O FORTE DOS EXECUTIVOS BRASILEIROS

**A** busca por talentos é o maior desafio a ser enfrentado pelos líderes de todo o mundo para que seus negócios prosperem. É o que apontou a pesquisa *CEO Challenge de 2014*, da Mercer-Marsh, que ouviu 1.020 líderes ao redor do globo. O estudo ainda indica que outras duas preocupações estão na lista dos CEOs: melhorar os processos e o engajamento na gestão do desempenho e aprimorar os programas de desenvolvimento de lideranças.

Não por acaso esses assuntos vêm tirando o sono dos CEOs. Aqui no Brasil, por exemplo, uma avaliação de potencial realizada pela consultoria Kienbaum Brasil, com mais de 18 mil profissionais (em cargo de liderança), revelou sérias lacunas no líder brasileiro. Entre os dados identificados talvez o que mais chame a atenção são as competências pouco desenvolvidas por esses pro-



Alvarez, da Kienbaum: empresas buscam pessoas que formam gente

fissionais: a gestão global e a gestão e desenvolvimento de pessoas — aptidões estas, apontadas por especialistas, como essenciais para o desenvolvimento sustentável do negócio.

“As empresas buscam gente que forme gente. Há uma vertente muito forte de que formar pessoas não é o papel do RH, que a área tem de criar processos e implementar ferramentas que ajudem o gestor a formá-las”, explica Fausto Alvarez, sócio da Kienbaum. Para ele, o executivo moderno precisa compreender ferramentas como coach, feedback e avaliação de desempenho para formar sucessores. “Não aprendemos essa competência numa escola, talvez por isso seja mais difícil desenvolvê-las”, observa.

## NEGÓCIOS DO SÉCULO XXI

Com a abertura de capital no Brasil e um ambiente economicamente mais seguro no país, a globalização



e a internacionalização, que eram tímidas até a década de 90, chegaram de vez no século XXI. Novos negócios e diferentes cenários exigiram atualizações de habilidades dos gestores. Se na década de 90 as empresas basicamente buscavam cinco competências para preencher os cargos de liderança, esse número pulou para 13 no século XXI. Habilidades como gestão global e capacidade de influenciar e promover mudanças, que não faziam parte do manual do líder nos anos 90, agora são habilidades exigidas pelo ambiente de negócios.

“No final da década de 90, começo do século XXI, muitas empresas brasileiras começaram seu processo de internacionalização. Foi quando se começou a falar em um gestor que tivesse a capacidade de fazer a gestão global não só falando um idioma diferente, mas que entendesse a cultura do local onde a empresa estava indo, de liderar e fazer gestão de pessoas num outro ambiente, numa outra cultura”, relata Alvarez.

“Além do mais, o que as empresas estão buscando é uma pessoa que assegure o resultado com sustentabilidade. Uma pessoa que assegure o resultado, a curto, médio e longo prazo”, diz. De acordo com o executivo da Kienbaum, essas são competências que as empresas estão buscando hoje muito mais do que buscavam no passado.

E muitas companhias já padecem com a falta de uma força de trabalho com essas habilidades. “Não é porque o Brasil vive uma situação de pleno emprego, que não encontramos falta de mão de obra qualificada, principalmente no mercado executivo”, indica. O profissional explica que algumas empresas já até abandonam

alguns projetos por falta de mão de obra qualificada para gerenciá-las. “As empresas têm dificuldade em encontrar as pessoas (dentro e fora da corporação) e essa dificuldade vai aumentar muito nos próximos anos”, ressalta.

## FATORES MOTIVACIONAIS

Se está difícil encontrar uma força de trabalho qualificada, as empresas precisam ficar de olho para não perder seus talentos. Nessa batalha, velhos artifícios como um bom salário e um atrativo pacote de benefícios já não encantam os executivos como

## ALÉM DO MAIS, O QUE AS EMPRESAS ESTÃO BUSCANDO É UMA PESSOA QUE ASSEGURE O RESULTADO COM SUSTENTABILIDADE

antes. O levantamento da Kienbaum revelou que questões como progresso na carreira, aprendizado e desenvolvimento, assim como trabalho desafiador, figuram no topo da lista de questões que motivam as lideranças.

“Chegamos à conclusão de que as pessoas sabem que elas serão mais bem remuneradas conforme elas crescerem na carreira. Por isso, elas vão ficar nas empresas se estas lhes permitirem e até patrocinarem o desenvolvimento profissional”, destaca.

## SUCCESSÃO

Outra preocupação no radar dos negócios deveria ser a sucessão de liderança. Contudo, o estudo da Kien-

baum revela que no Brasil essa afiliação é acentuada apenas nos cargos de presidência e vice-presidência; dos profissionais que exercem esses cargos analisados pela avaliação apenas 4% e 8%, respectivamente, não possuem sucessores diretos. Essa porcentagem aumenta conforme o descer dos degraus da liderança, diretoria (36%) e gerência (46%) e com um leve aumento na supervisão (43%).

“As empresas ainda pensam e investem muito pouco em planos de sucessão, por isso, temos o resultado observado”, analisa Alvarez. Por outro lado, indica o executivo, muitas corporações já entenderam que formar as pessoas dentro de casa é mais fácil do que buscar pessoas fora.

Nesse processo, ainda incipiente no Brasil, algumas variáveis são observadas para o plano de sucessão de executivos. “Na hora de identificar o sucessor trabalhamos com algumas variáveis, sendo a primeira o desempenho (quanto aquele profissional entrega), o segundo são os requisitos de acesso (formação acadêmica, técnica e experiência profissional) e a terceira potencial — um prognóstico do que o possível sucessor tem em termos de competência de gestão e o que falta para chegar lá.

Alvarez detalha que em empresas grandes, multinacionais ou mesmo em empresas brasileiras de grande porte são incluídas outras variáveis como mobilidade e aspiração. “A partir das pessoas identificadas a gente monta um plano, um programa de desenvolvimento dessas pessoas de forma que elas eliminem os gaps de cada uma dessas variáveis até estarem efetivamente prontas para assumir novas posições”, explica. ■