

Análise das características para a formação de líderes em uma gestão estratégica

Analysis of the characteristics for the formation of leaders in strategic management

Juliana Rampazzo Nunes^{1*}; Edson Pereira da Mota²

¹Junta de Missões Nacionais da Convenção Batista Brasileira, MBA em Gestão Estratégica, Rua Gonzaga Bastos, 300, Vila Isabel, CEP 20541-000, Rio de Janeiro-RJ, Brasil

²Universidade de São Paulo - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Avenida Pádua Dias, 11, São Dimas, 13418-900, Piracicaba – SP, Brasil

Resumo

A formação de líderes visa suprir a necessidade de pessoas capacitadas, integradas e fiéis ao planejamento e a visão propostas em uma gestão estratégica. O sucesso das organizações deve-se ao capital humano, o que requer investimentos e atenção nesse quesito. A identificação das características inerentes aos líderes foi realizada por meio de questionário online com 100 pessoas de maneira aleatória. Dividiu-se em perguntas específicas para líderes e liderados a fim de analisar os perfis existentes dos atuais líderes e, desejados pelos liderados. As opiniões separadas por gêneros também foram averiguadas. Evidenciou-se, com os resultados, a importância da formação de líderes internos, visto que é essencial o conhecimento e experiência na área que atuam. O desenvolvimento dos funcionários com potencial para futuros líderes atende a essa demanda, pois possuem a experiência na organização e através do investimento em cursos de aperfeiçoamento, aumentará o conhecimento. Salientou-se a conscientização dos líderes atuais para formarem esses novos líderes, principalmente analisando o perfil, direcionando-os e motivando-os. O fato de o líder ser firme e seguro em suas decisões destacou-se entre os liderados, dado que por meio dessa característica, a integridade, responsabilidade e confiabilidade são geradas, as quais foram as mais elencadas na pesquisa. As maiores diferenças entre gêneros foram as líderes mulheres se declararem mais atenciosas com seus liderados, responsáveis e íntegras, enquanto os líderes homens classificaram-se mais inovadores. As lideradas mulheres consideraram mais o líder responsável e que cuida da equipe enquanto os liderados homens valorizaram mais o fato do líder ser imparcial.

Palavras-chave: capital humano, gestão de pessoa, liderança

Abstract

The leadership training is designed to fill the need for skilled people, integrated and faithful to the planning and the vision proposed in strategic management. The success of organizations is due to the human capital, which requires investment and attention in this regard. The identification of characteristics of the leaders was performed by online survey of 100 people randomly. Divided into specific questions for leaders and led to analyze the existing profiles of the current leaders and the led desired. Opinions separated by gender were also investigated. It was evident, with the results, the importance of training of internal leaders, as it is key knowledge and experience in acting. The development of employees with potential for future leaders meets this demand because they have the experience in the organization and by investing in training courses, increase knowledge. He stressed the awareness of the current leaders to form these new leaders, mainly analyzing the profile, directing them and motivating them. The fact that the leader be firm and secure in their decisions stood out among the team members, because through this feature, integrity, responsibility and reliability are generated, which were the most listed in the survey. The biggest differences between genders were women leaders declare more thoughtful with their subordinates, responsible and integrity, while men ranked leaders become more innovative. Led the women considered most responsible leader and that takes care team while the men led most appreciated the fact that the leader be impartial.

Keywords: human capital, people management, leadership

* Autor correspondente <juliana.nunes@missoesnacionais.org.br >

Enviado: 15 jun. 2015

Aprovado: 13 jul. 2015

Introdução

A Gestão Estratégica é um modelo de gestão que procura reunir planejamento estratégico e administrativo em um único processo. É um conjunto de atividades que visa integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. Este modelo de gestão prevê uma abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução dos seus fins (Tavares, 2000). É preciso que haja um processo formal de observar, examinar, acompanhar, questionar e desvendar o horizonte, à procura de possíveis riscos e oportunidades, auxiliando a realizar ações antecipadas e respostas estratégicas da organização (Costa, 2007).

Nota-se a necessidade do uso intensivo de informações por todos os envolvidos. Assim, o grande investimento de uma organização que faz uso da Gestão Estratégica deve ser direcionado para o capital humano, principalmente em seus líderes. Se estes não focarem nos objetivos do planejamento e não influenciarem seus subordinados, a gestão não será bem-sucedida. Três dos principais fatores estratégicos no mundo corporativo, responsáveis pelo sucesso atual e futuro de inúmeras companhias são, primeiramente, o desenvolvimento de líderes, em seguida a implementação de planos estratégicos, e por fim, a retenção e desenvolvimento de talentos humanos na organização (Smith; Sandstrom, 1999).

Para viabilizar essas estratégias, os gestores devem ouvir, motivar e fornecer toda a estrutura de apoio aos funcionários, não considerando apenas a parte técnica, mas também a criação e manutenção de relacionamentos. Isso faz com que o maior desafio do líder seja o de aprender a lidar com os componentes de sua equipe, gerenciando as fronteiras externas e internas, facilitando todo o processo de interação (Gil, 2003).

A formação de líderes com conhecimentos e perfis para gerir estrategicamente é uma garantia do sucesso das organizações. Os responsáveis por essa formação são os líderes atuais, que estão à frente das equipes. Estes devem continuamente procurar as pessoas e relacionar-se com elas, descobrindo interesses profissionais compartilhados e capacitando-as para que tenham sucesso. Os líderes não pensam em termos de limites, ao contrário, pensam em termos de oportunidades. São empreendedores (Maxwell, 2012).

A tarefa de um líder não é modificar os seres humanos, mas sim multiplicar a capacidade de desempenho, expondo a aspiração que existe nos indivíduos (Drucker, 1967). Um aspecto importante nesse processo de formação são os liderados sempre pensarem poder fazer melhor que seus líderes. Da mesma forma, os líderes sempre pensarão o oposto (Maxwell, 2012). Essa interação desenvolve a liderança e a melhoria contínua da gestão.

O reconhecimento das necessidades das pessoas que compõem a organização é primordial para a motivação das mesmas, principalmente para reconhecerem seu potencial como futuros líderes. São consideradas três esferas para ilustrar essas necessidades (Figura 1).



Figura 1. Esferas das necessidades da equipe

Fonte: ADAIR, 2000

Todos os funcionários precisam concentrar-se em cumprir as necessidades da tarefa, porém, o líder deve sustentar a equipe, pois as pressões internas e externas são intensas. Desentendimentos, cobranças, erros entre outras situações podem desestabilizar a unidade. O líder precisa estar atento e promover a união e a sintonia do grupo. Por fim, há as necessidades individuais. Não somente físicas, mas principalmente as psicológicas, como o reconhecimento, a sensação de estar fazendo algo útil, o status e a necessidade mais profunda de estar dando e recebendo de outras pessoas numa realidade ocupacional. As pessoas precisam uma das outras o que, muitas vezes, causa conflitos. O bom desempenho do líder se dá quando ele consegue a intersecção dessas três esferas, ou seja, a gestão de sua equipe a fim de atender todas as necessidades (Adair, 2000). Assim, o líder deve relacionar-se com sua equipe para lidar com os pontos fracos e concentrar-se nos pontos fortes. O ato de auxiliar seus subordinados é desafiá-los a alcançar o sucesso. (Jennings; Stahl-Wert, 2006).

Do exposto, o objetivo é analisar o perfil, habilidades e fatores que identifiquem e auxiliem na formação de lideranças, aplicando e aprimorando a gestão estratégica nas organizações.

Material e Métodos

A identificação dos fatores de liderança foi realizada por meio de questionário, foram entrevistadas 100 pessoas de maneira aleatória, as perguntas foram aplicadas através de questionário online no sistema Google Drive. O uso da internet como

ferramenta à aplicação do questionário foi em função à facilidade no preenchimento e no recebimento dos dados, além do maior anonimato dos entrevistados, permitindo maior liberdade e sinceridade nas respostas não comprometendo nem tendenciando os resultados.

Cabe citar que, no escopo das perguntas havia uma pergunta especificando se o entrevistado era (ou não) um líder. A partir dessa escolha, houve um direcionamento dos entrevistados a questões específicas para líderes ou liderados, para comparar as opiniões dos dois segmentos. Para a elaboração do formulário, foram pesquisadas bibliografias sobre princípios de liderança e perfis de líderes de sucesso.

Perguntas comuns aos líderes e aos liderados

Para as perguntas comuns aos dois perfis envolvidos, questionou-se o sexo, a fim de analisar as respostas por gênero, e faixa etária, agrupando as respostas por geração *baby boomers*, geração x e geração y. A escolaridade, a área de trabalho e o tipo de empresa na qual atuavam foram solicitados para a análise do perfil da liderança (Figura 2).

Liderança

* AS RESPOSTAS SÃO ANÔNIMAS

Este formulário tem como objetivo verificar a opinião de funcionários e chefes sobre o que é um líder e como formá-lo. As respostas serão analisadas para a Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica da Esalq/USP.

Agradecemos sua colaboração

Sexo *

Masculino
 Feminino

Você está atualmente: *

Empregado
 Desempregado

A última empresa que você trabalha/trabalhou era: *

Familiar
 Micro empresa
 Pequena empresa
 Médio Porte
 Grande Porte
 Multinacional
 Pública
 ONG
 Instituição Religiosa

Qual área? *

Produção
 Administrativa
 Comercial
 Recursos Humanos
 Other:

Faixa Etária *

Menor de 18 anos
 18-29 anos
 30-54 anos
 55-64 anos
 65 ou mais

Escolaridade *

Ensino Fundamental incompleto
 Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio incompleto
 Ensino Médio completo
 Ensino Técnico
 Ensino Superior incompleto
 Ensino Superior completo
 Pós Graduação lato sensu
 Pós Graduação stricto sensu

Você tem subordinados? *

Sim
 Não

Figura 2. Formulário online comum aos líderes e aos liderados

Fonte: própria pesquisa

As qualidades consideradas inerentes a um líder ideal, para uma gestão estratégica, são listadas abaixo. A escala de intensidade das respostas para os liderados foi de “Muito importante” a “Não é importante” e para os líderes “Muito” a “Não sou”, escalas de mesma intensidade (Figura 3).

	Quais dessas características e qual o grau você tem como um líder?				Quais dessas características você acha mais importante um líder ter?			
	Muito	Médio	Pouco	Não sou	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não é importante
Entusiasmado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Íntegro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firme e seguro em suas decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imparcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuida de sua equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humilde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem bom relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsável (cumpre o que promete)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atencioso com seus liderados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aparência (maneira de se vestir e a postura no trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 3. Características questionadas aos líderes (“Muito importante” a “Não é importante”) e liderados (Muito a Não sou)

Fonte: própria pesquisa

- *Entusiasmado*: O líder deve ser entusiasmado para que a equipe não desanime com as dificuldades e possíveis fracassos (Tejon, 2006; Adair, 2000);
- *Íntegro*: A Integridade significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos, o que faz com que a equipe confie em seu líder (Adair, 2000);
- *Firme e seguro em suas decisões*: Líderes seguros acreditam nas outras pessoas porque creem em si mesmos (Maxwell, 2000). Devem ser obstinados e persistentes (Adair, 2000);
- *Imparcial*: Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não têm favoritos, são imparciais ao darem recompensas ou penalidade pelo rendimento (Adair, 2000);
- *Cuida de sua equipe*: A insensibilidade não é uma característica de um bom líder. Importar-se com as pessoas é essencial para a liderança (Adair, 2000);

- *Humilde*: Aprender com seus próprios erros é sinal de sabedoria. Ser sábio é aprender com os erros dos outros, o maior sábio é aquele que aprende com o sucesso das pessoas ao seu redor (Maxwell, 2008). O líder arrogante não consegue trabalhar em equipe, visto que não ouve as pessoas e torna-se egocêntrico (Adair, 2000);

- *Confiável*: Confiança é essencial para o trabalho em equipe (Adair, 2000). A verdadeira liderança sempre envolve outras pessoas. Os liderados não confiam em líderes cujo caráter apresenta falhas (Maxwell, 2000). Nenhuma autoridade resiste à desconfiança (Cusins, 2003);

- *Tem bom relacionamento*: A liderança requer de todos os envolvidos esforços de cooperação. O essencial é que os seguidores reajam ao líder naquilo que ele fale ou faça. Assim, os liderados estão constantemente atentos ao líder na medida em que seu comportamento é considerado como positivo ou negativo. Porém, a eficácia do líder depende, também, da sua atenção às reações positivas ou negativas dos seguidores. Essa interação mostra o grau de aceitação entre eles (Bergamini, 2002). São necessárias três atitudes para um bom relacionamento: entender as pessoas, detectar o melhor de cada uma e ajudá-las (Maxwell, 2010);

- *Responsável (cumpre o que promete)*: Os verdadeiros líderes executam a tarefa com empenho, sempre dispostos a ir além, produzindo independentemente da situação (Maxwell, 2000). Uma liderança forte e visível age de forma compatível com uma série de valores bem definidos, suas ações geram um efeito multiplicador que orienta todos os demais a agirem de forma compatível com esses valores. Isso cria um ambiente de gerenciamento ideal, pois dota todos os membros da equipe a tomar decisões difíceis e corajosas, necessárias ao sucesso (Diffenderffer, 2006). O ato de tomar uma decisão é muito sério e deve ser efetuado com responsabilidade (Gil, 2003).

- *Inovador*: A liderança requer iniciativa não esperando que outros os motivem. Os líderes sabem que é sua responsabilidade o esforço além do limite confortável (Maxwell, 2000).

- *Atencioso com seus liderados*: O líder não somente permite, como também incentiva aqueles que o seguem a expressar seu potencial por meio das iniciativas que tomam. (Bergamini, 2002). A principal fonte da liderança é a capacidade de entender as pessoas. Ouvir é a melhor maneira de aprender (Maxwell, 2008). Quem tenta fazer sozinho, sem conselho, sem ajuda e sem apoio de outros, certamente tropeçará e cairá (Avis, 1989).

Ressaltasse que foi abordado o quesito “aparência”. Em uma pesquisa realizada em 30 países, o Brasil ocupa o 7º lugar no mundo em pessoas vaidosas. Cerca de 30% da população diz importar-se constantemente com a aparência (The Economist, 2000). Outra pesquisa informa que 45% das empresas consideram ideal a boa aparência para

admissão de colaboradores (Mussi, 2004). O intuito dessa questão foi verificar a importância dada atualmente ao exterior dos líderes (Figura 3).

Outras questões também foram levantadas, a necessidade do conhecimento e da experiência do líder foi solicitada, a fim de saber se basta ter somente o conhecimento na área, somente a experiência, ou ambos são requeridos para uma boa liderança.

A importância do feedback também foi questionada, verificando se os líderes davam retorno aos seus funcionários sobre seu trabalho e, aos liderados, analisou-se a importância de saber o que seus chefes consideram sobre eles. Esta questão está embasada em que o líder sempre deve falar aos seus liderados o que pensa a respeito do profissionalismo praticado. As pessoas têm uma “semente de sucesso” dentro de si, mas a maioria nunca a encontra para alcançar seu potencial. O líder precisa encontrá-la, fertilizá-la com incentivo e regá-la com oportunidade (Maxwell; Ler Parrot, 2007).

Outro aspecto solicitado foi se a empresa em que trabalha ou trabalhou possui um sistema de avaliação de funcionários, a fim de verificar a importância que as empresas dão sobre esse assunto.

Perguntas específicas aos líderes

Inicialmente, os líderes foram questionados quanto a sua própria liderança, analisando se consideravam-se bons. A autoconfiança é uma importante característica para o sucesso da liderança (Adair, 2000).

Perguntou-se a opinião dos mesmos sobre os futuros líderes se formarem dentro da própria empresa, com o intuito de analisar se a formação de lideranças internas como uma ferramenta da gestão estratégica das empresas é considerada. Complementou-se essa questão abordando a atenção dos líderes ao perfil dos seus funcionários e como incentivam aqueles que têm potencial de crescimento.

Por fim, abordou-se o fato dos líderes se considerarem espelhos para que seus funcionários se tornarem bons líderes. As respostas a esta pergunta permitiram verificar a preocupação dos mesmos sobre a influência exercida sobre sua equipe.

Perguntas específicas aos liderados

Após o entrevistado elencar o nível de importância das características dos líderes, perguntou-se aos liderados se seus atuais chefes possuíam todas, a maioria, algumas ou nenhuma delas. Em seguida, foi escolhida a característica mais apreciada por ele em seu líder, assim como a característica que menos lhe agradava.

Para o estudo de automotivação e autoanálise, o liderado foi questionado quanto a possibilidade/capacidade de tornar-se e ser um líder. Assim, foi possível verificar a

disposição dos funcionários a se tornarem líderes no futuro. Aqueles que responderam positivamente foram direcionados a assinalar quais suas características principais para alcançar esse objetivo.

Outra pergunta solicitada foi a forma de incentivo oferecido pelas empresas que possuíam avaliação para seus funcionários. As opções foram: oferecem treinamentos gratuitos em várias áreas, selecionam funcionários por meio da avaliação para fazerem cursos, possuem programas de incentivo para pessoas inovadoras, treinam em serviço, dialogam com o funcionário sobre seu potencial. A opção “outros” também estava disponível para a inclusão de algo não proposto.

Esta etapa foi finalizada arguindo se haveria a possibilidade de suas empresas os reconhecerem como líderes.

Análise

A análise dos questionários se deu de forma descritiva e quantitativa das respostas (Gil, 2002) com tratamento de análise univariada, descrevendo os resultados obtidos para os aspectos considerados (Gerhardt; Silveira, 2009). Analisaram-se as repostas totais e separadas por gênero, a fim de verificar possíveis diferenças.

Resultados e discussão

Perguntas comuns aos líderes e liderados

Das 100 pessoas entrevistadas, 58% eram mulheres e 42% homens. Em relação à situação empregatícia, 90% estavam empregados e 10% desempregados, o que tornou a pesquisa mais relevante, visto que o relacionamento entre líderes e liderados estava acontecendo no momento do questionário ser respondido. Quanto ao enquadramento, um maior número dos entrevistados (24%) trabalhava em empresas públicas, seguidos por 17% em multinacionais e 15% em empresas de grande porte (Tabela 1 e 2).

Tabela 1. Proporção das respostas sobre sexo e situação empregatícia

Sexo	Respostas Proporção		Situação	Respostas Proporção	
	n°	%		n°	%
Masculino	42	42	Empregado	90	90
Feminino	58	58	Desempregado	10	10

Fonte: Própria pesquisa

Tabela 2. Tipos de empresa em que os entrevistados trabalham

Empresa	Respostas Proporção	
	n°	%
Familiar	6	6
Micro empresa	5	5
Pequena empresa	13	13
Médio porte	8	8
Grande porte	15	15
Multinacional	17	17
Pública	24	24
ONG	0	0
Instituição Religiosa	12	12

Fonte: própria pesquisa

Ao analisar a faixa etária, 56% das respostas foram da geração X (30 a 54 anos), seguidas de 18% da geração Y (18 a 29 anos) e 4% da geração *baby boomers* (55 a 64 anos). Houve apenas uma resposta de menores de 18 anos e uma resposta de 65 anos ou mais (Figura 4). Intencionava-se analisar separadamente cada faixa etária, porém, como a quantidade de respostas foram pequenas para os *baby boomers* e mesmo para a geração Y, esta análise não foi realizada.

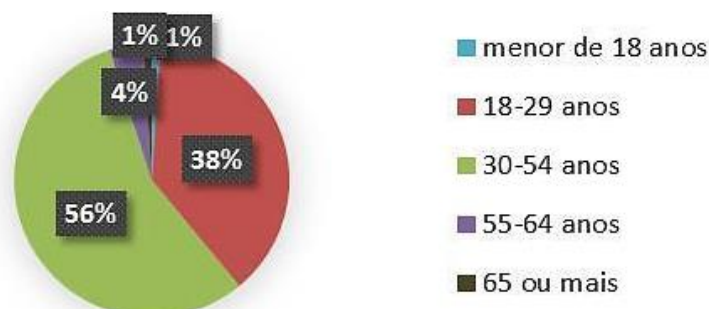


Figura 4. Faixa etária dos entrevistados

Fonte: própria pesquisa

A predominância das respostas foi de pessoas com nível superior completo, 36% das respostas, a pós-graduação lato sensu obteve-se 27% e, stricto sensu, 15% (Figura 5). Essa proporção mostrou a importância do ensino superior para alcançar o nível de liderança (Figura 17).

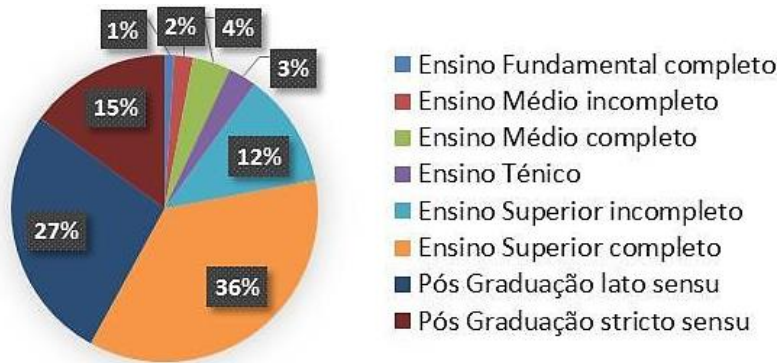


Figura 5. Nível de escolaridade dos entrevistados
 Fonte: própria pesquisa

Verificou-se que a maioria das pessoas entrevistadas trabalhava na área administrativa, com 44% de representatividade, seguida pela área comercial e produção, ambas com 14% (Figura 6).



Figura 6. Área de atuação dos entrevistados
 Fonte: própria pesquisa

O direcionamento aos questionários específicos foi feito a partir dessa questão. Foram 60% de liderados e 40% de líderes (Tabela 3).

Tabela 3. Proporção de líderes e liderados

Você tem subordinados?	Respostas Proporção	
	n°	%
Sim	40	40
Não	60	60

Fonte: própria pesquisa

As características esperadas de um líder foram as mesmas levantadas nos dois questionários. Compararam-se as respostas dos líderes e liderados (Figura 7). O líder respondia referente à sua pessoa, com os graus “Muito”, “Médio”, “Pouco” e “Não sou”, enquanto o liderado selecionava o que esperava de um líder, nos graus “Muito

importante”, “Importante”, “Pouco importante” e “Não é importante”. Para facilitar a comparação, utilizou-se este último.

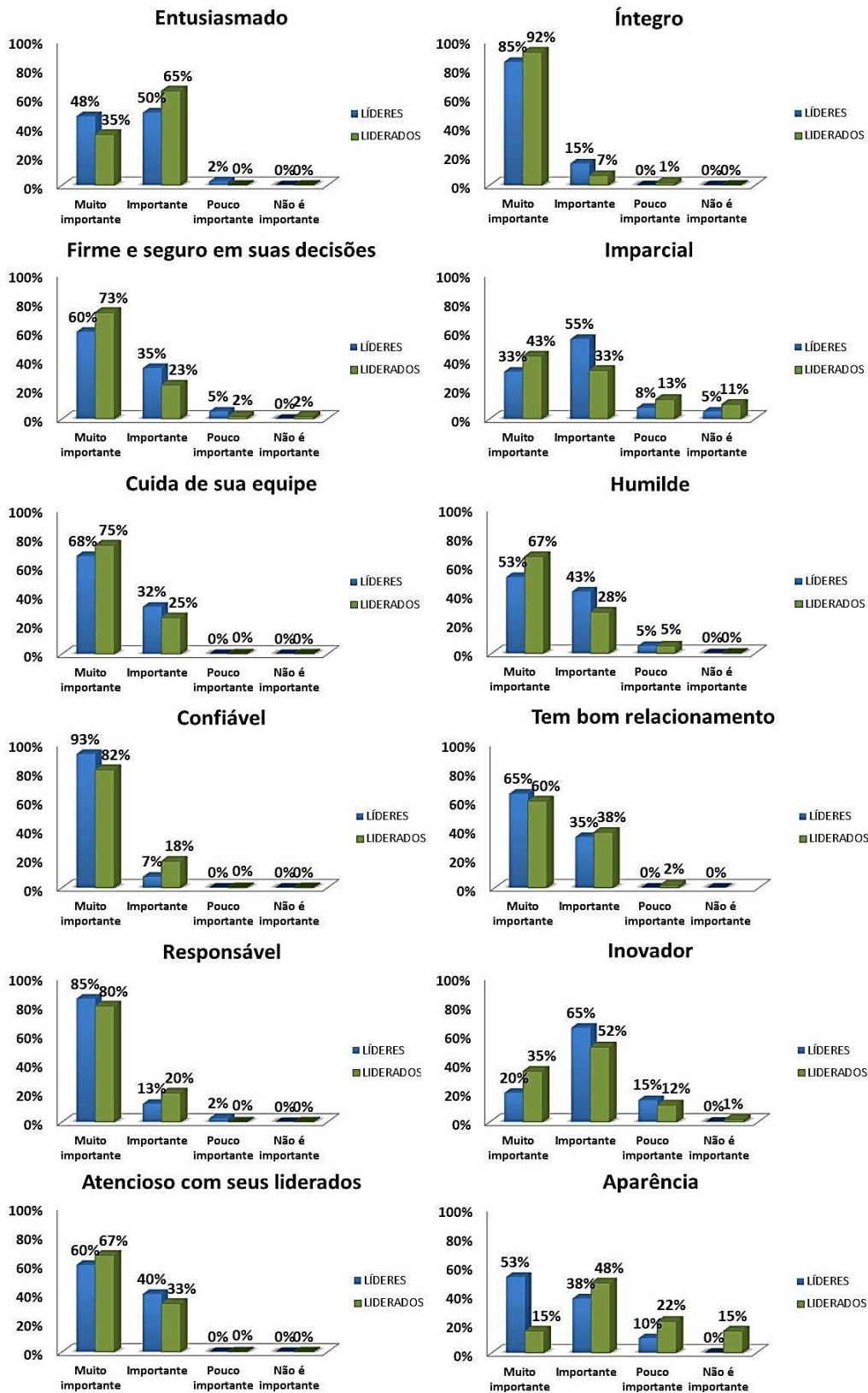


Figura 7. Gráficos das respostas dos líderes e liderados sobre as características de um bom líder
 Fonte: própria pesquisa

Entusiasmado: Dos entrevistados, 48% dos líderes se consideram muito entusiasmados, 50% se consideram medianamente entusiasmados e apenas 2% assumem a postura de pouco entusiasmados. Quanto aos liderados, 35% consideram este tópico muito importante e 65% dos liderados afirmam ser importante.

Ao longo da história, a liderança foi transacional, ou seja, os líderes definiam e comunicavam o trabalho a ser feito pelos liderados (Burns, 1979). Não havia uma motivação no trabalho, este era realizado apenas pela remuneração oferecida. Atualmente, a necessidade de um líder que faça sua equipe trabalhar motivada demonstra que essa característica se tornou relevante, principalmente porque a geração X (30 a 54 anos), mesmo sem ter um compromisso rígido com as autoridades, era submissa, preocupada com a estabilidade de seu emprego (Oliveira, 2010). Porém, a geração Y anseia pelo reconhecimento, melhores posições, estabilidade financeira e emocional e, assumir desafios (Oliveira, 2010).

Se o líder não for entusiasmado e motivar seus liderados, o sucesso de sua equipe será mínimo, e muitas vezes, dada a busca incessante dessa nova geração, perderá funcionários para outras empresas.

Íntegro: As respostas a respeito da integridade resultaram em 85% dos líderes se considerando muito íntegros e 15% afirmam ser medianos. Relativo aos liderados, 92% considera ser muito importante a integridade de um líder e 7% acham importante. Apenas 1% dos liderados considera este atributo como pouco importante.

É notória a importância dada à integridade, pelos liderados. Este atributo pode fornecer maior disposição à equipe fazendo com que até mesmo sacrifícios sejam feitos, caso necessário. Além disso, pode-se desenvolver maior segurança psicológica e os liderados podem sentir-se mais livres para expressar suas opiniões nas decisões o que aumenta a inovação e criatividade e, também, assumir os erros cometidos, sempre procurando evitar outros (Rego et al., 2013).

Firme e seguro em suas decisões: Dos líderes, 60% se dizem muito firmes e seguros no que decidem enquanto que 35% se consideram medianos e 5% são pouco seguros. Dos liderados, 73% consideram muito importante essa característica de liderança, um total de 23% acredita ser importante e, outros 2% afirmam ser pouco importante e 2% que não é importante. Os líderes se deparam com muitas pressões e tentações, sendo necessário um controle interno, com autoestima e autoeficácia elevadas (Mcshane; Von Glinow, 2014).

Uma solução para a segurança na tomada de decisões é a ação participativa, mostrando que o líder tem confiança, preocupação e respeito aos subordinados (Santos et al., 2014). Porém é importante citar que a equipe deseja uma decisão final de seu

líder, com segurança para realizar o trabalho que lhe foi designado, a fim de não ter que refazê-lo ou ser repreendido pelo resultado, caso o líder altere sua ideia inicial.

Imparcial: Essa característica foi a mais divergente. Consideram-se muito imparciais 33% dos líderes, a maioria dos entrevistados (55%) consideram-se medianamente imparciais, os resultados de pouco imparciais e não imparciais respondem por 7 e 5%, respectivamente. Relativo aos liderados, a maior porcentagem atingida (43%) acha muito importante, valores de 33% afirmam ser importante e, pouco importante e não importante respondem por 14 e 11%, respectivamente.

Infere-se que a interpretação do termo pode ser uma das razões, definiu-se essa característica como o perfil de um bom líder devido ao fato do tratamento de seus subordinados não ser de maneira diferenciada, não tomando partido de algum funcionário e sempre sendo justo (Burchell; Robin, 2012). Porém, alguns entrevistados podem ter interpretado como o líder não recompensar os que mais se dedicam e punir aqueles que precisam, devendo tratar cada um de modo diferente (meritocracia).

Cuida de sua equipe: Os líderes, em sua maioria (68%), informam que cuidam muito de sua equipe frente a 32% que consideram essa característica de importância mediana. Os liderados consideram 75% muito importante enquanto 25% julgam apenas importante.

Quando um líder cuida de sua equipe o nível de desempenho, devido à satisfação em sentirem-se satisfeitos, se eleva, os objetivos são alcançados e há qualidade de vida no trabalho, onde a ajuda é mútua entre todos e há lealdade ao líder. O modelo antigo de liderança, por sua vez, os líderes apenas governam as pessoas (Chiavenatto, 2004). Pode-se inferir que, dado o número de respostas medianas, que ainda há uma concentração de líderes com a visão de apenas mandar e não se envolver com seus liderados.

Humilde: Apenas 53% dos líderes consideram-se humildes, valores de 43% são encontrados para o nível mediano e, apenas 4% não se consideram humildes. A opinião dos liderados relata que, em sua maioria (67%), essa característica é muito importante, valor de 28% julga importante e, a minoria (5%), consideram pouco importante.

Os líderes verdadeiramente humildes assumem seus erros e compartilham o crédito de seus sucessos (Ulrich; Ulrich, 2001). Pouco mais da metade afirma ter essa característica, fato que precisa ser tratado em um líder para o trabalho em equipe.

Confiável: Para 93% dos líderes, estes se julgam muito confiáveis e, declaram-se medianos apenas 7% dos entrevistados. Porcentagem elevada também é encontrada para os liderados, tem-se 82% considerando muito importante e 18% consideram importante essa característica. A confiança de um liderado por seu líder é baseada na atenção que o segundo dá às opiniões e problemas enfrentados pelo

primeiro sem expô-lo, ou alterar o relacionamento no caso de serem abordadas possíveis falhas que o líder possa ter (Posner, 2012).

Nota-se que, apesar dos líderes entrevistados se considerarem muito confiáveis, ainda há uma parcela de liderados que provavelmente não tem essa questão da confiança como um fator constante em seu trabalho atual, levando-os a afirmar não ser muito importante.

Tem bom relacionamento: Nesse quesito, as proporções foram semelhantes, 65% dos líderes afirmam que tem um bom relacionamento com seus liderados e, 35% tem um médio relacionamento com a equipe. Os liderados possuem porcentagem similar com 60 e 38% relatando ser muito importante e importante, respectivamente. Porém, 2% afirmam que é pouco importante relacionar-se bem com seu líder. O bom relacionamento da equipe depende da chamada liderança transformacional, em que as pessoas se sentem como uma família, o que gera compromisso a longo termo, desenvolvendo seu potencial, incentivando a melhora de seu desempenho (Bass, 1985).

Responsável: Grande parte dos líderes (85%) afirma ser responsável, ou seja, cumprem o que prometem, valor de 13% foi obtido pelos líderes que se consideram medianamente responsáveis e, 2% admitem ser pouco responsáveis. Resultado similar foi encontrado para o nível muito importante, por parte dos liderados (80%), os demais 20% consideram a característica como importante.

A responsabilidade é essencial para a credibilidade do líder, sendo o teste mais verdadeiro para acreditar em si mesmo (Posner, 2012). Observou-se que há algumas dificuldades aos líderes para assumirem essa característica, o que também causa desconfiança em seus liderados, levando esses 20% a considerarem um líder responsável apenas importante, visto que não cumprem suas promessas.

Inovador: Apenas 20% dos líderes se dizem muito inovadores, a maioria (65%) afirma ser mediano nesse quesito, já 15% são pouco inovadores. Os resultados dos liderados mostram que 35% consideram muito importante essa característica, cerca de metade (52%) julgam importante, ainda se tem que 12% dos liderados consideram pouco importante e 1% destes informam que não é importante um líder ser inovador.

Essa abordagem de inovação ainda é recente nas empresas, é necessário que comece no topo da organização, incentivando e apoiando novos projetos (Terra, 2012). Novas ideias e iniciativas trazem sucesso à equipe e a instituição como um todo, além de motivação. Porém, são raras as organizações que em sua gestão estratégica destacam a inovação como inerentes ao planejamento e vivência da empresa.

Atencioso com seus liderados: A maior parte dos líderes (60%) consideram-se muito atenciosos com sua equipe e, os demais 40% afirmam ser medianos para isso.

Resultados de 67% e 33% dos liderados consideram muito importante e importante. Quando líderes não se atentam aos seus liderados, fontes de informação potencialmente proveitosas deixam de ser conhecidas (O`toole et al., 2008). Os liderados não são ouvidos, desestimulando o relacionamento e a confiança com seu líder, e nem considerando muito importante esse diálogo, como consta na pesquisa.

Aparência: Observou-se um fato interessante neste quesito, entre os líderes, 52% afirmam que são muito bons em seu modo de vestir e de se portar no trabalho, outros 38% se dizem medianos nessa questão e, valor de 10% é encontrado com o nível de pouca importância. Para os liderados, apenas 15% consideram que isso seja muito importante, 48% dos liderados importam-se com a aparência de seus líderes e, 22% e 15% consideram pouco importante e não é importante um líder atentar-se para a aparência, respectivamente.

Essa questão ainda é divergente devido à cultura do profissional, principalmente do líder, o qual deve estar sempre elegante em vista da moda atual. Porém, como mostra a pesquisa, a tendência é que a preocupação com a aparência diminua.

Ao levantar os quesitos de experiência e conhecimento na área de atuação, para quase a totalidade dos líderes (95%) é necessário o conhecimento e a experiência na área de atuação para que se exerça a função da liderança, para os demais, uma porção de 2% considerou apenas o fator conhecimento como importante, enquanto que 3% dos entrevistados julgaram apenas a experiência na área de atuação importante. Resultado similar foi encontrado para os liderados onde a maioria das respostas (87%) considerou ambos os fatores, conhecimento e experiência, como fundamentais ao exercício da liderança, consideraram importante ter apenas conhecimento 10% dos liderados e, apenas experiência, 3% dos liderados (Figura 8). Esse resultado demonstrou a importância da formação de líderes internos, da própria empresa, com uma gestão estratégica, assim tem-se o conhecimento do ambiente de atuação, experiência adquirida no trabalho e, através dos incentivos da empresa e de seus atuais líderes, o atual liderado conseguirá desenvolver as características inerentes a um verdadeiro líder.



Figura 8. Importância do conhecimento e da experiência

Fonte: própria pesquisa

Ao seguir esta linha de pensamento, o feedback ao funcionário, referente ao trabalho desenvolvido, torna-se fundamental. A maioria dos líderes e dos liderados (95% e 97%, respectivamente), afirmam que é importante que isso aconteça. Frente a estes resultados, tem-se que 2% dos líderes não julgam importante esta etapa e, 3% dos líderes e 3% dos liderados se colocaram como indiferentes (Figura 9). Para a formação de um líder é de suma necessidade a orientação a respeito da sua performance no trabalho, suas qualidades e, também, seus defeitos de forma a aprimorar o profissional e, assim, melhor prepará-lo para os desafios do futuro. Assim, a comunicação entre líder e liderado, informando sobre seus procedimentos, deve ser realizada constantemente.

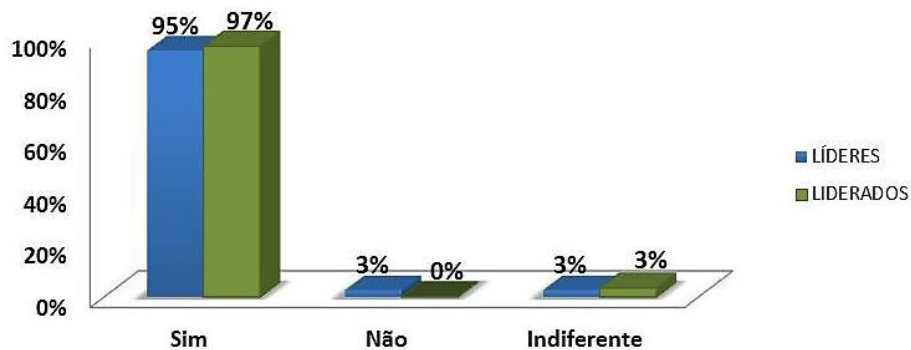


Figura 9. Importância do feedback dos líderes aos seus liderados
Fonte: própria pesquisa

Nesse contexto, verificou-se que a avaliação dos funcionários ainda não é uma prática adotada de fato por grande parte das empresas. Nessas, onde atuam os líderes, um total de 55% realiza algum programa de avaliação dos funcionários frente a 45% não o realiza. Referente às empresas onde atuam os liderados, a maioria destas empresas não realiza um programa de avaliação (52%), enquanto 42% possuem esta etapa, ressalta-se que 6% dos liderados não têm conhecimento da existência de tais programas em sua empresa (Figura 10).

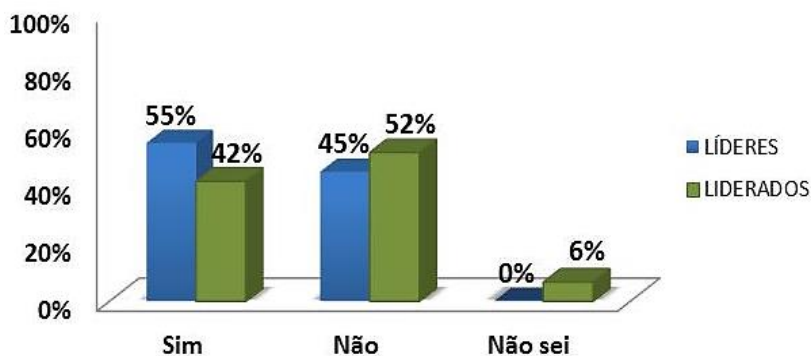


Figura 10. Empresas com programa de avaliação de funcionários
Fonte: própria pesquisa

Perguntas específicas aos líderes

Inicialmente, analisou-se a escolaridade dos líderes e verificou-se que 39% possui ensino superior completo, seguido por 33% com pós graduação lato sensu e, dos entrevistados, 17% possuíam algum título proveniente da pós graduação stricto sensu (Figura 11). A partir destes resultados pode-se inferir que o investimento na educação é fundamental para a formação de um líder já que apenas 11% dos entrevistados possuíam nível de escolaridade inferior à graduação. Assim, nota-se uma tendência do mercado por líderes cada vez mais qualificados e especializados.

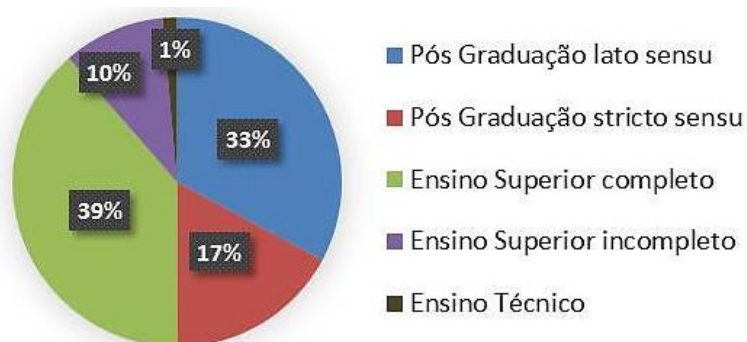


Figura 11. Escolaridade dos líderes
Fonte: própria pesquisa

Em seguida, os líderes foram questionados a respeito da qualidade da liderança que exerciam e observou-se que 85% dos líderes se consideram bons, porém, 13% não souberam avaliar sua atuação e 2% não se consideram bons (Figura 12). Esta análise relaciona-se diretamente à autoconfiança do líder, para que assim desenvolva um bom trabalho, um líder eficaz define a si mesmo como um líder e tem confiança nessa visão própria (Mcshane; Von Glinow, 2014).

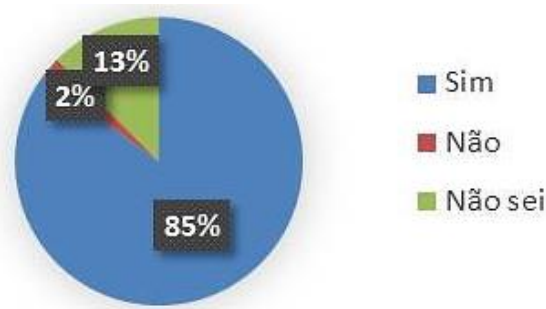


Figura 12. Análise da autoconfiança do líder
Fonte: própria pesquisa

Outro dado levantado foi a importância dada pelos líderes a formação de novos líderes internos, mesmo que a maioria dos líderes (72%) considerem ideal que a futura liderança da empresa seja interna, ainda há 15% que não concordam e 13% que não sabem expressar sua opinião (Figura 13). As empresas necessitam investir na conscientização de seus atuais líderes sobre a importância da formação de líderes internos.

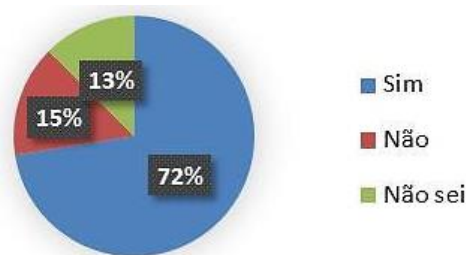


Figura 13. Opinião dos líderes sobre futuros líderes de dentro da empresa
Fonte: própria pesquisa

Após análise do perfil do líder, questionou-se sobre sua atenção e posição em relação à análise do perfil dos seus liderados, 92% informam que incentivam os funcionários que demonstram potencial (Figura 14). Somente 8% declaram-se indiferentes, porém ao comparar com os dados de formação de líderes de dentro da empresa (Figura 13), notou-se diferença de 20% entre quem concorda com líderes internos. Pode-se inferir que parte desse incentivo ao potencial de crescimento não objetiva a formação de um novo líder, mas provavelmente o foco é na melhora do rendimento do trabalho.

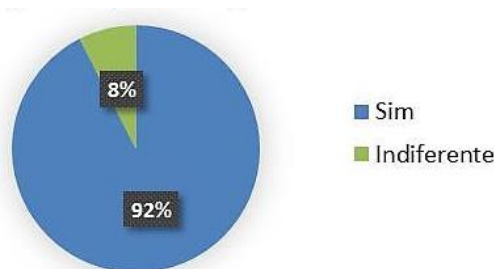


Figura 14. Atenção dos líderes sobre aqueles que tem potencial de crescimento
Fonte: própria pesquisa

A forma de incentivo mais utilizada pelos líderes, com 36% das respostas, é o aprimoramento via cursos de capacitação. A participação em congressos ou palestras contou com 25% das respostas, este valor é seguido da indicação de livros relacionados ao trabalho com 16% e da orientação à realização de cursos de graduação e pós graduação com 15%, cita-se que 8% dos líderes recomendam outros meios para incentivo do funcionário (Figura 15). Como observado no perfil do líder atual, aprimorar o conhecimento, principalmente com o ensino superior e pós graduação, é fator fundamental necessário para a formação de um líder.

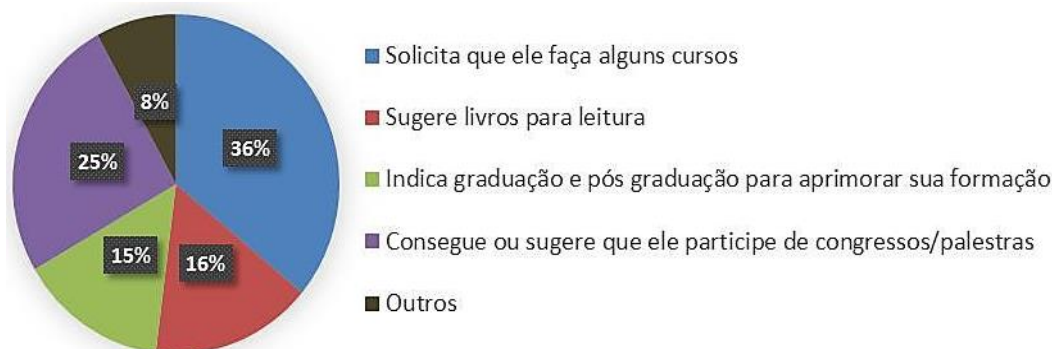


Figura 15. Forma de incentivo aos líderes em potencial
Fonte: própria pesquisa

Na última questão específica, os líderes responderam se consideravam que seus funcionários se espelhariam neles para serem bons líderes, 77% dos líderes consideram que sim. Outros 18% não sabem informar e, 5% consideram que não servem de modelo para seus funcionários (Figura 16). Apesar de 85% considerarem-se bons líderes, 8% deles não se consideraram espelhos aos seus liderados o que leva a uma dúvida sobre a qualidade da liderança ou ao perfil do próprio líder em exercício. O perfil dos líderes deve ser uma preocupação constante em uma gestão estratégica.

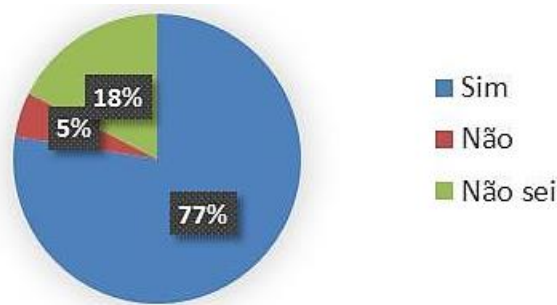


Figura 16. Análise se o perfil do líder será seguido por seus liderados
 Fonte: própria pesquisa

Perguntas específicas aos liderados

A escolaridade dos liderados é diversificada, porém, um maior número dos entrevistados, 33%, possuem o ensino superior completo seguidos por 20% com pós graduação lato sensu, 17% pós graduação stricto sensu e 15% com ensino superior incompleto. Os outros 15% têm menor grau de escolaridade (Figura 17). O nível do conhecimento exigido pelo mercado de trabalho faz com que as pessoas estudem e se especializem para alcançar sucesso e tornar-se um futuro líder.

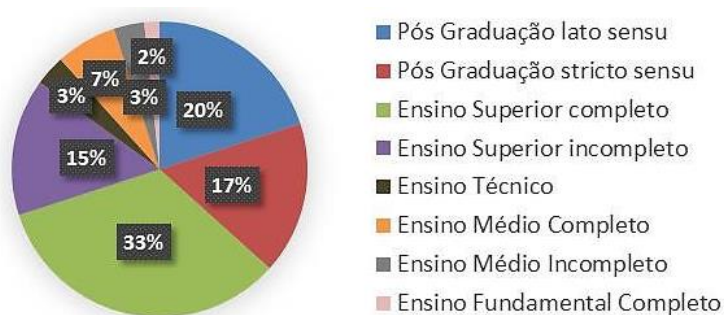


Figura 17. Escolaridade dos liderados
 Fonte: própria pesquisa

Ao perguntar sobre as características apresentadas no questionário, relacionadas aos seus atuais líderes, apenas 6% relatou que estes possuem todas elas, um total de 25% considerou que seus líderes possuem a maioria delas. Para os demais liderados (67%), 32% consideraram que seus líderes têm algumas das características destacadas e outros 30% consideram que eles têm poucas delas, ressalta-se que 7% das respostas julgaram que os líderes não têm nenhuma das características de liderança levantadas (Figura 18). Essas respostas demonstram um grau de insatisfação frente aos seus líderes, já que a maioria das características apresentadas foi relatada, ao menos, como "Importante". Infere-se neste ponto que a liderança exercida não está atendendo um padrão de uma boa gestão estratégica, o que faz necessária uma análise constante do perfil dos líderes dentro das empresas com vista a harmonia das relações líder/liderado.

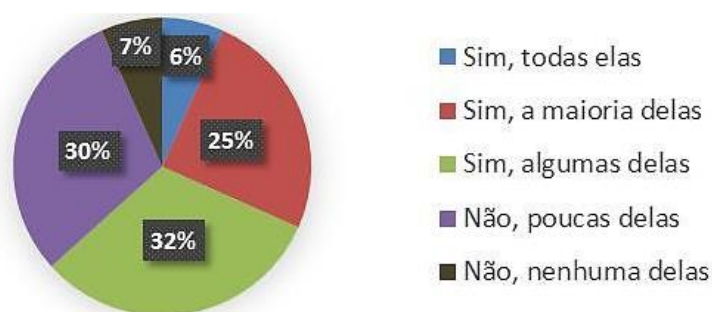


Figura 18. Características do líder atual

Fonte: própria pesquisa

Quando questionados sobre qual a característica que mais gostavam em seu líder, o quesito firme e seguro em suas decisões se destacou com 25% das respostas, seguidos por entusiasmado e tem bom relacionamento, ambas com 12%. Íntegro, responsável e “nada” representaram 10% cada e, o restante, selecionou outras (Tabela 4). A segurança do líder e o bom ambiente de trabalho, que motiva a equipe, faz a diferença para o sucesso da liderança.

Tabela 4. Melhores características do atual líder

Característica	Respostas Proporcão	
	n°	%
Entusiasmado	7	12
Íntegro	6	10
Firme e seguro em suas decisões	15	25
Imparcial	1	2
Cuida dos outros	0	0
Humilde	3	5
Confiável	3	5
Tem bom relacionamento	7	12
Responsável (cumpre o que promete)	6	10
Inovador	1	2
Ouve as outras pessoas	5	8
Nada	6	10

Fonte: própria pesquisa

As características mais deficientes também foram questionadas. Nesta pergunta, uma proporção de 23% respondeu nada, seguido de imparcial com 15% e cuida dos outros com 13%. Esse resultado surpreendeu, visto que 67% das pessoas informaram que seus líderes não têm todas as características (Tabela 5). Pode-se refletir que a acomodação do funcionário, mesmo não concordando com o perfil do seu líder, tende a não se importar, afetando o estímulo por trabalhar pela empresa.

Tabela 5. Características que mais sentem falta nos atuais líderes

Característica	Respostas Proporção	
	n°	%
Entusiasmado	2	3
Íntegro	1	2
Firme e seguro em suas decisões	4	7
Imparcial	9	15
Cuida dos outros	8	13
Humilde	3	5
Confiável	4	7
Tem bom relacionamento	5	8
Responsável (cumpre o que promete)	2	3
Inovador	2	3
Ouve as outras pessoas	6	10
Nada	14	23

Fonte: própria pesquisa

Levantados os questionamentos dos liderados frente aos seus respectivos líderes, perguntou-se a respeito do próprio perfil do funcionário para ser um futuro líder. Em 59% dos casos os liderados consideram que poderiam exercer a liderança, os demais afirmaram que não estariam habilitados ou não saberiam se conseguiriam assumir esse papel, com 23 e 18% das respostas, respectivamente (Figura 19). A confiança no próprio potencial e, a motivação da própria empresa para o crescimento causa esse baixo índice.

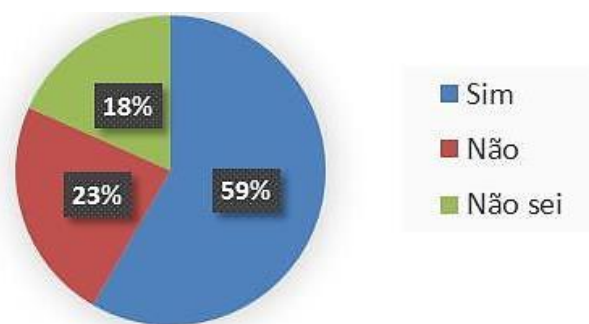


Figura 19. Análise do liderado que se considera com perfil de líder

Fonte: própria pesquisa

Dentre aqueles que se consideraram aptos a exercer uma futura liderança, foi analisada a escolaridade destes. Um maior número (31%), possui ensino superior completo, seguido de 23% com pós-graduação lato sensu e 20% com pós-graduação stricto sensu (Figura 20). O investimento na formação reflete um maior índice de confiança dos liderados em seu potencial, se tornando, mais uma vez, um fator fundamental para ser um líder.

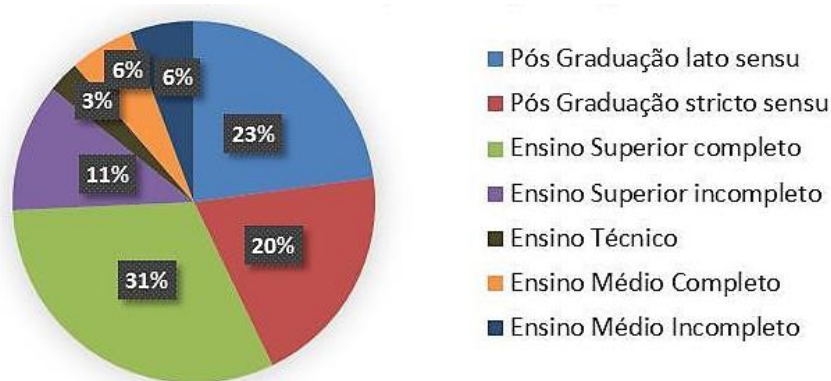


Figura 20. Análise da escolaridade do liderado com perfil de líder

Fonte: própria pesquisa

Para estes que selecionaram ter o perfil para serem bons líderes, foi solicitada a escolha de todas as suas características comprobatórias para tal. “Confiável” foi a resposta mais relatada com 32 escolhas, em segundo e empatados, “íntegro” e “ouve as pessoas” obtiveram 31, as características humilde e responsável seguem com 30 escolhas cada (Tabela 6).

Tabela 6. Características dos liderados com perfil para tornarem-se líderes

Característica	Respostas n°
Entusiasmado	20
Íntegro	31
Firme e seguro em suas decisões	20
Imparcial	18
Cuida dos outros	25
Humilde	30
Confiável	32
Tem bom relacionamento	29
Responsável (cumpre o que promete)	30
Inovador	13
Ouve as outras pessoas	31
Tem bom conhecimento na área	17
Tem experiência na área	16
Dá retorno às pessoas do que está pensando sobre o trabalho delas	22
Outras	2

Fonte: própria pesquisa

Finalizando esse questionário, infere-se que a maioria das empresas não investe em líderes internos, o que diverge da opinião da maioria dos atuais líderes questionados. Para 34% dos liderados, estes consideram que serão reconhecidos como líderes no futuro, porém 28% julgam que não, enquanto uma parcela de 38% não tem certeza (Figura 21).

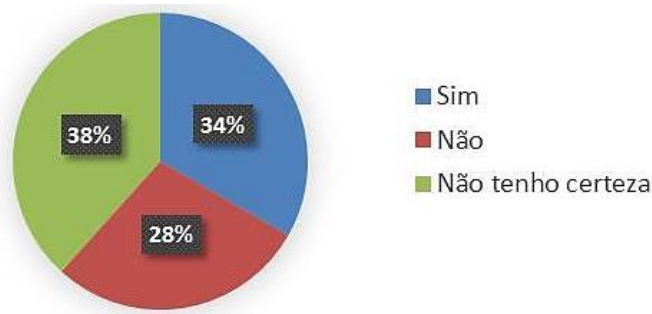


Figura 21. Reconhecimento de líderes internos por parte das empresas
 Fonte: própria pesquisa

Análise por gêneros

Ao analisar todas as respostas e separá-las por gêneros, tem-se que a maioria dos entrevistados foram mulheres (58%), porém apenas 31% delas atuam como líderes resultando em 69% de lideradas. A proporção para os homens foi de 52% de líderes e 48% de liderados (Figura 22a). Um dos motivos abordados pelas pesquisas e literatura é a premissa que as mulheres não tenham sido socializadas para competir com sucesso no mundo dos homens, visto que o universo empresarial foi construído por homens, e as habilidades e estilos considerados como sucessos foram realizados por eles (Ibarra et al., 2013)

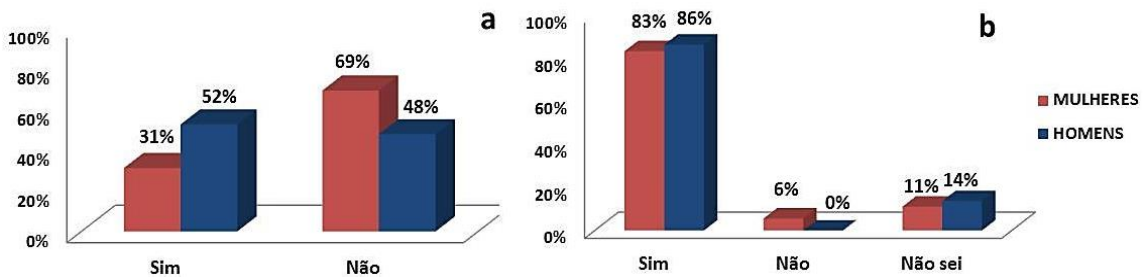


Figura 22. Identificação e auto avaliação dos líderes. a - Proporção de líderes por gênero; b - Autoconfiança dos líderes
 Fonte: própria pesquisa

Quando questionados sobre a liderança, tem-se equidade nas respostas com 83% das mulheres e 86% dos homens que afirmam ser bons líderes, enquanto 6% delas disseram que não, nenhum homem considerou-se um mau líder. A alternativa “não sei” mostrou que os homens foram mais indecisos, com 14% contra 11% das mulheres. A autoconfiança masculina, nesta pesquisa, é ligeiramente maior que a feminina (Figura 22b).

Em relação às características esperadas de um líder, compararam-se as repostas dos líderes e liderados de ambos os gêneros (Figura 23).

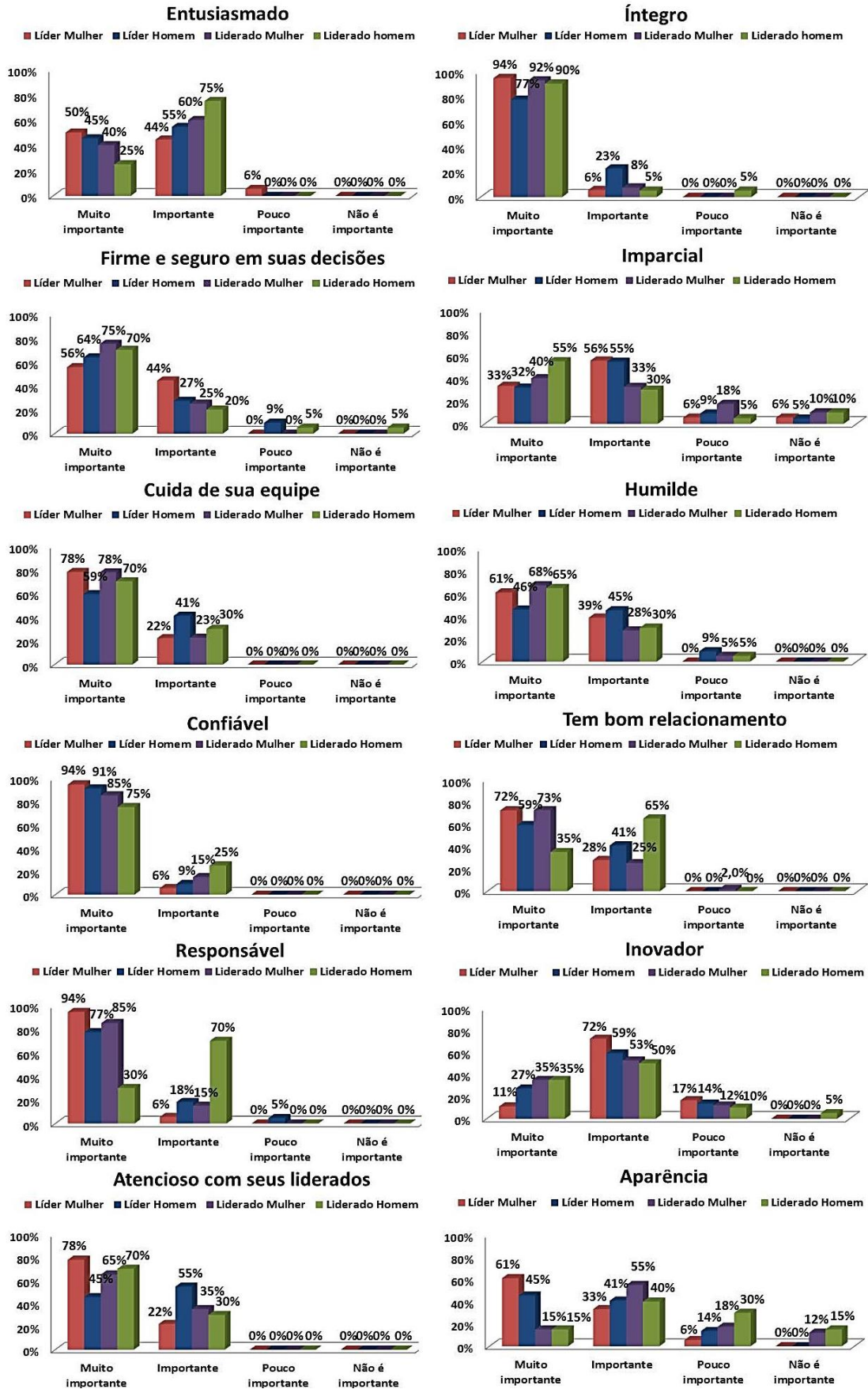


Figura 23. Gráficos com características separadas por gêneros
Fonte: própria pesquisa

Entusiasmado: As líderes mulheres consideram-se muito entusiasmadas, com 50%, 44% medianas e 5% pouco entusiasmadas. Os líderes homens, com 45% consideram-se muito entusiasmados e 55% deles medianos. Em relação aos liderados, para 40% das mulheres é muito importante ser entusiasmado e 60% afirmam ser importante. Apenas 25% dos liderados homens consideram muito importante o entusiasmo dos líderes e 75% relatam ser importante.

Íntegro: As líderes mulheres, com 94%, consideram-se muito íntegras e 6% medianas. Para 77% dos líderes homens, eles são muito íntegros e 23% deles declaram-se medianos. Para as lideradas mulheres, 92% afirmam ser muito importante e 8% delas julga importante. Os liderados homens, com 90%, consideram muito importante essa característica, 5% deles relatam ser importante e 5% pouco importante. Uma das explicações a este dado pode estar relacionada à necessidade que o homem teve, ao longo da história, que se identificar com a razão, o que o levou a negar as emoções e sentimentos, que são fontes importantes para a dignidade e integridade (Giffin, 2005).

Firme e seguro em suas decisões: Para 56% das líderes mulheres, elas são muito firmes e 44% consideram-se medianas. A maioria dos líderes homens, 64%, declara-se muito firme e segura em suas decisões, enquanto 27% deles afirmam ser medianos e 9% pouco firmes e seguros. Para as lideradas mulheres, proporção de 75% considera muito importante e 25% importante. Os liderados homens, com 70%, afirmam ser muito importante e, outros 20%, considera como importante e, apenas 5% dos homens dizem ser uma característica pouco importante e 5% não acham importante. Um fato que pode explicar a insegurança nas decisões das mulheres é o ambiente tipicamente masculino, caracterizado pela competitividade, autoridade hierárquica e ênfase no controle (Engen, 2001).

Imparcial: Para 33% das líderes femininas, elas são muito imparciais, 56% medianas, 6% são pouco imparciais e 5% não são. Para os líderes homens, 32% são muito imparciais, 55% medianos, 9% deles são pouco imparciais e 4% não são. As lideradas mulheres, com 40%, consideram muito importante ser imparcial, 33% importante, 18% pouco importante e 9% não julgam importante. Para 55% dos liderados homens, a imparcialidade é muito importante, 30% deles afirmam ser importante, 5% pouco importante e 10% não acham importante, dessa forma, verifica-se que os liderados homens consideram a imparcialidade mais importante que as lideradas mulheres. A questão da interpretação pode ser a razão dessa divergência.

Cuida de sua equipe: Para 78% das líderes mulheres, elas cuidam muito da equipe e 22% são medianas, enquanto 59% dos líderes homens afirmam cuidarem muito de sua equipe e 41% deles consideram-se medianos. A maioria das lideradas

mulheres (78%) considera muito importante e 22% importante. A maioria dos homens (70%), também afirma ser muito importante e 30% relata ser importante. As mulheres são, por natureza, mais participativas e transformacionais, ou seja, criam um ambiente mais familiar (Carvalho, 2000).

Humilde: Para 61% das líderes mulheres, elas são muito humildes e 39% delas declaram-se medianas. Para 46% dos líderes homens, eles são muito humildes, 45% são medianos e 9% afirmam ser pouco humildes. São 68% as lideradas mulheres que consideram a humildade como muito importante, 28% dizem ser importante e 4% pouco importante. Para 65% dos liderados homens, a humildade é muito importante, 30% deles acham importante, e para 5% é pouco importante. As líderes mulheres consideram-se mais humildes que os homens. Entre os liderados houve uma equidade nas opiniões.

Confiável: Das entrevistadas, 94% das líderes mulheres declaram-se muito confiáveis e 6% medianas. São 91% os líderes homens que afirmam ser muito confiáveis e 9% deles medianos. Para as lideradas mulheres, 85% consideram muito importante e 15% importante, enquanto 75% dos homens consideram muito importante um líder ser confiável e 25% deles dizem ser importante. Os resultados entre os líderes foram muito semelhantes.

Tem bom relacionamento: Para 72% das líderes mulheres, elas têm bom relacionamento com a equipe. Já 28% delas consideram os relacionamentos medianos. Para 59% dos líderes homens, seu relacionamento com a equipe é bom e 41% consideram medianos. Para as lideradas femininas, 73% consideram que é muito importante o líder ter um bom relacionamento, 25% delas julgam importante e 2% pouco importante. Apenas 35% dos liderados homens afirmam ser muito importante e 65% deles importante. A generosidade, harmonia e capacidade de comunicação com o grupo são algumas características femininas que demonstram essa necessidade de um bom relacionamento (Teixeira, 2001). Os homens, por sua vez, têm como característica a resolução de problemas de forma analítica sem maiores interferências emocionais (Moller; Gomes, 2010).

Responsável: uma porção de 94% das líderes mulheres afirmam ser responsáveis e cumprirem o que prometem e 6% delas são medianas. Para 77% dos líderes homens, eles são muito responsáveis, 18% deles são medianos e 5% são pouco responsáveis. Para as lideradas mulheres, 85% dizem ser muito importante a responsabilidade e 15% delas importante. Somente 30% dos liderados homens consideram muito importante a responsabilidade de cumprir o que os líderes falam e 70% julgam importante. Normalmente, mulheres em posições de liderança se impõem a determinação e autodisciplina para permanecerem no cargo (Turner, 2008).

Observou-se que a responsabilidade não é uma característica muito importante para os liderados homens.

Inovador: 11% das líderes mulheres são muito inovadoras. Para 72% delas são medianas e 17% pouco inovadoras. Os líderes homens, com 27%, afirmam ser muito inovadores, 58% deles consideram-se medianos e 14% pouco inovadores. Já para as lideradas mulheres, 35% consideram muito importante o líder ser inovador, 53% importante e 12% pouco importante. Os liderados homens, com 35%, consideram muito importante ser inovador, 50% importante, 10% pouco importante e 5% dos liderados relatam não ser importante. Verifica-se que os líderes homens são mais inovadores, enquanto os liderados de ambos os gêneros têm opiniões quase semelhantes sobre essa característica ainda nova no perfil de um bom líder.

Atencioso com seus liderados: Para 78% das líderes mulheres, elas são muito atenciosas e 22% acham-se medianas. Apenas 45% dos homens consideram-se muito atenciosos e 55% deles afirmam ser medianos. As lideradas mulheres, com 65%, relatam como muito importante essa característica e 35% delas considera importante. Para os liderados homens, 70% julgam muito importante e 30% importante. Nota-se que a liderança feminina é mais atenta à sua equipe, porém, os liderados homens consideram mais importante essa característica que as lideradas mulheres.

Aparência: Valor de 61% das líderes mulheres afirmam ser muito atenciosas com a aparência, 33% são medianas e 6% são pouco preocupadas. Para 45% dos homens, eles são muito dedicados a essa característica, 41% dos homens são medianos e 14% pouco preocupados. Para as lideradas mulheres, 15% delas consideram muito importante, 55% importante, 18% pouco importante e 12% não relatam importância para este tópico. Os liderados homens, com 15%, consideram muito importante, 40% importante, 30% pouco importante e 15% dos homens não consideram a aparência importante. As líderes mulheres preocupam-se mais com a aparência e as lideradas, por sua vez, não consideram esta característica como muito importante. Entre os homens, os líderes importam-se muito mais com a aparência do que os liderados.

Quando questionados aos líderes atuais sobre os futuros líderes se formarem dentro da empresa, 67% das mulheres consideraram esse processo como o ideal, 17% relatam que não e 16% dizem ser indiferentes a isso. Por sua vez, 77% dos homens consideram esta formação do líder interno como ideal e, apenas 14% não concordam e 9% deles se dizem indiferentes (Figura 24). Observou-se que as mulheres têm mais dificuldades de aceitar a formação de líderes, algumas possíveis causas é o envolvimento emocional com seus liderados, verificado na análise das características, e a insegurança.

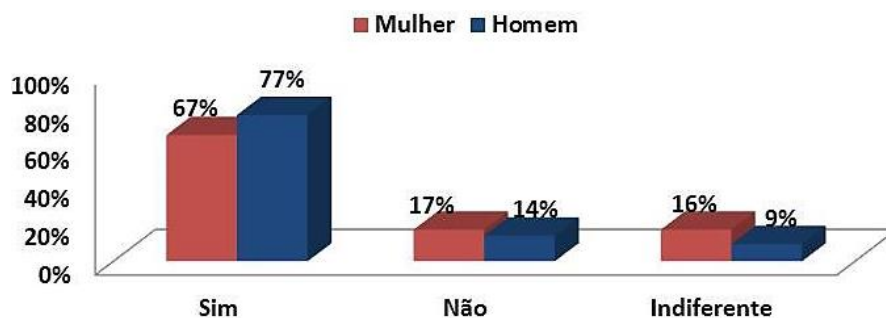


Figura 24. Análise das opiniões dos líderes sobre os futuros líderes de dentro da empresa

Fonte: própria pesquisa

Em relação aos líderes tenham sua figura como espelho aos seus funcionários, 78% das mulheres acham que são bons exemplos a serem seguidos e 22% não sabem. Para os homens, resultado similar de 77% afirma, também, ser um bom modelo como líder enquanto 14% não sabem e 9% afirmam que não (Figura 25).

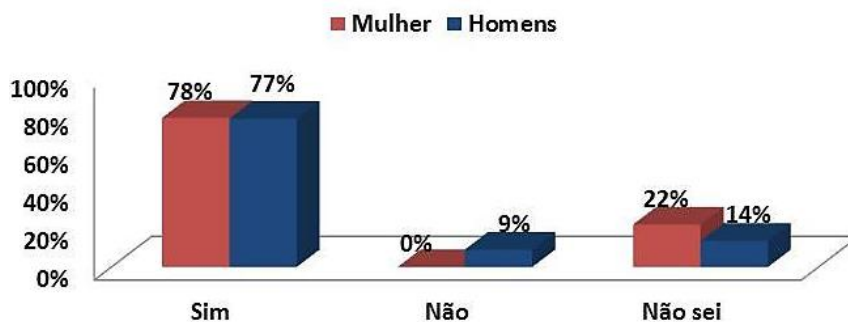


Figura 25. Análise das opiniões dos líderes sobre os perfis dos mesmos

Fonte: própria pesquisa

Aos liderados, quando questionados sobre as características que mais gostam em seus líderes, tanto as mulheres quanto os homens consideram “firme e seguro em suas decisões” como característica principal com 25%. Em seguida, os homens afirmam “tem bom relacionamento”, com 15% e as mulheres, por sua vez, a segunda opção mais escolhida foram “entusiasmado” e “nada”, com 12% dos votos (Tabela 7). Verifica-se que as mulheres estão mais insatisfeitas com seus atuais líderes.

Tabela 7. Melhores características dos líderes atuais

Características	Mulheres		Homens	
	Respostas Proporção		Respostas Proporção	
	nº	%	nº	%
Entusiasmado	5	12	2	10
Íntegro	4	10	2	10
Firme e seguro em suas decisões	10	25	5	25
Imparcial	1	3	0	0
Cuida dos outros	0	0	0	0
Humilde	2	5	1	5
Confiável	1	2	2	10
Tem bom relacionamento	4	10	3	15
Responsável	4	10	2	10
Inovador	1	3	0	0
Ouve as outras pessoas	3	8	2	10
Nada	5	12	1	5

Fonte: própria pesquisa

A característica mais escolhida pelos homens relacionada à ausência desta em seu/sua líder foi “cuida dos outros”, com 25%, “ouve as outras pessoas”, “nada” resultou num total de 20% cada e “imparcial” com 15%. As mulheres escolheram “nada”, com 25%, seguido de “imparcial” com 15% e, “tem bom relacionamento” resultou em 10% das respostas (Tabela 8). O número de respostas “nada” foi alto, conforme inferido na análise do universo, na tabela 5.

Tabela 8. Características que mais sentem falta nos líderes

Características	Mulheres		Homens	
	Respostas Proporção		Respostas Proporção	
	nº	%	nº	%
Entusiasmado	2	5	0	0
Íntegro	1	3	0	0
Firme e seguro em suas decisões	2	5	2	10
Imparcial	6	15	3	15
Cuida dos outros	3	8	5	25
Humilde	2	5	1	5
Confiável	3	7	0	0
Tem bom relacionamento	4	10	1	5
Responsável	2	5	0	0
Inovador	2	5	0	0
Ouve as outras pessoas	3	7	4	20
Nada	10	25	4	20

Fonte: própria pesquisa

Por fim, questionou-se o perfil dos liderados para serem futuros líderes. Para 58% das mulheres, elas consideram-se aptas, enquanto 27% não e 15% não sabem. Já 65% dos homens afirmaram que tem o perfil de um líder, mas 15% julgam que não e 20% não sabem. Os homens são mais seguros que as mulheres em relação a alcançar a liderança de uma equipe (Figura 26).

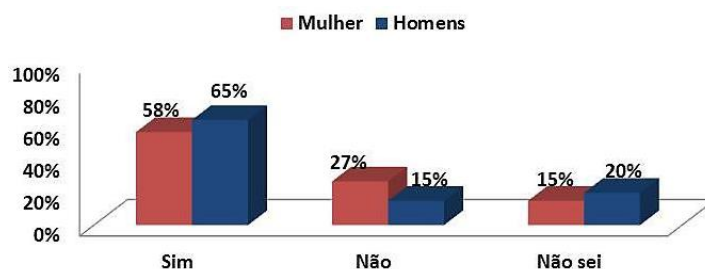


Figura 26. Análise das opiniões dos liderados sobre seu perfil para futuros líderes
Fonte: própria pesquisa

Conclusões

Nas condições adotadas para este trabalho, a característica mais importante considerada pelos liderados é a integridade de seus líderes (92%), seguido de confiável (82%) e responsável (80%). Os líderes declararam que as características que mais possuem são confiáveis (93%), íntegros (85%) e responsáveis (85%). Demonstra-se a importância da análise da personalidade das pessoas para assumirem a liderança, a fim de que a equipe seja integrada e alcance sucesso.

Na liderança atual das empresas, as características que os liderados mais admiram é o fato de seu líder ser firme e seguro em suas decisões (25%), seguidos por entusiasmado e que possuem um bom relacionamento com seus funcionários (ambas com 12%). Nota-se que, apesar da motivação e comunicação, a palavra do líder deve ser segura e inviolável, o que gera confiança, mostrando integridade e responsabilidade.

A análise dos gêneros evidenciou características diferentes nos líderes e nos liderados. A proporção das líderes mulheres que se declararam mais atenciosas com seus liderados foi 33% maior que os líderes homens, além de responsáveis e íntegras, com 17% a mais. Por sua vez, os líderes homens consideraram-se mais inovadores, com uma diferença de 12% das mulheres. Em relação às respostas dos liderados, a maior diferença foi de 55% na característica responsável, seguida de 38% no cuidado do líder com a equipe, ambas em que as mulheres consideraram mais importante que os homens. Na característica imparcial, os homens consideraram mais importante, com uma diferença de 15% das mulheres.

Um bom líder deve conhecer e ter experiência na área que atua. Assim, o investimento na capacitação dos funcionários internos com potencial de liderança, através de cursos de aperfeiçoamento (principalmente superior e pós-graduação), visto que já possuem a experiência, faz com que a gestão da empresa seja valorizada.

É necessário o desenvolvimento e a conscientização da liderança atual da empresa para que a mesma torne-se transformacional, ou seja, lidere a equipe de forma

interativa, com as características aqui abordadas, a fim de que os seus liderados confiem no potencial que possuem e sejam motivados a serem futuros líderes.

Referências

- Adair, J. 2000. Como tornar-se um líder. São Paulo: Nobel. 55p.
- Avis, W. 1989. Atreva-se a ser líder: os segredos do sucesso empresarial. São Paulo: Editora Maltese. 232p.
- Bass, B. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press. 191p.
- Bergamini, C.W. 2002. O líder eficaz. São Paulo: Atlas. 192p.
- Burchell, M.; Robin, J. 2012. A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e porque isso é importante. Porto Alegre: Editora Grupo A. 232p.
- Burns, J.M. 1979. Leadership. New York: Harper & Row Publishers. 530p.
- Carvalho, M.T. 2000. Mulheres líderes de gestão: Um estudo de caso. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Chiavenatto, I. 2004. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier. 619p.
- Costa, E.A. 2007. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva. 424p.
- Cusins, P. 2003. Gerente de sucesso: liderança e eficácia. São Paulo: Clio Editora. 111p.
- Diffenderffer, B. 2006. O líder samurai: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai. Rio de Janeiro: Elsevier. 190p.
- Drucker, P.F. 1967. O gerente Eficaz. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 184p.
- Engen, M.J.; Leeden, R.; Willensen, T. 2001. Gender, context and leadership styles: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74: 581-598.
- Gerhardt, T.E.; Silveira, D.T. 2009. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 120p.
- Giffin, K. 2005. A inserção dos homens nos estudos de gênero: contribuições de um sujeito histórico. *Ciência & Saúde Coletiva* 10: 47-57.
- Gil, A.C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas. 175p.
- Gil, E. 2003. A nova gerência. Rio de Janeiro: Alta Books. 104p.
- Ibarra, H.; Ronin, E., Kolb, D. 2013. Women Rising: The Unseen Barriers Persistent. *Harvard Business Review*: 1-8
- Jennings, K.; Stahl-Wert, J. 2006. Líder a serviço. Rio de Janeiro: Best Seller. 155p.
- Maxwell, J.C. 2008. O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 266p.

- Maxwell, J.C. 2010. Liderança: inspiração para cada dia do ano. Tradução Jurandy Bravo. São Paulo: Editora Vida. 400p.
- Maxwell, J.C.; Parrot, L. 2007. 25 maneiras de valorizar as pessoas: como fazer todos à sua volta se sentirem especiais. Rio de Janeiro: Sextante. 153p.
- Maxwell, J.C. 2000. 21 indispensáveis qualidades de um líder. São Paulo: Mundo Cristão. 135p.
- Mcshane, S.L.; Von Glinow, M.A. 2014. Comportamento Organizacional. New York: Editora McGraw-Hill. 552p.
- Moller, M.A.B.; Gomes, J.F.S. 2010. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica* 28: 683-697.
- Mussi, M.A.T. 2004. Aparência física no trabalho – uma questão contemporânea para a ergonomia. 180p. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87304/202093.pdf?sequence=1>>. Acesso em 01 de set. 2014.
- Oliveira, S. 2010. Geração Y – O Nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare
- O`toole, J.; Goleman, D.; Bennis, W.; Biederman, P.W. 2008. Transparência - como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 197p.
- Posner, B.Z. 2012. Credibilidade: o que os líderes devem fazer para conquista-la e evitar sua perda. Rio de Janeiro: Elsevier. 264p.
- Rego, A.; Pina e Cunha, M.; Wood Jr, T. 2013. Pequeno livro das virtudes para grandes líderes: 15 qualidades essenciais à sua carreira. São Paulo: Editora Da Boa Prosa. 144p.
- Santos, M.; Migueles, C.; Zanini, M.T. 2014. A ponta da lança, intangíveis em equipes de alto desempenho. Rio de Janeiro: Elsevier. 248p.
- Smith, L.; Sandstrom, J. 1999. 'Executive leader coaching as a strategic activity' *Strategy Leadership* 27(6): 33-36.
- Tavares, M. C. 2000. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas. 398p.
- Teixeira, S. 2001. A gestão das organizações. Amadora: Editora McGraw-Hill. 314p.
- Tejon, J.L. 2006. Liderança para fazer acontecer. São Paulo: Editora Gente. 208p.
- Terra, J.C. 2012. 10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier. 313p.
- The Economist Newspaper Ltd. 2000. Vanity. London. Disponível em <<http://www.economist.com/node/354845>>. Acesso em: 01 set. 2014
- Turner, C. 2008. Hillary Clinton and the Double Bind. Consultado em Março, 7, 2009, em http://www.athenagroup.biz/PDFs/Double_Bind_Article_7-08.pdf
- Ulrich, D.; Ulrich, W. 2001. Porque Trabalhamos: Como Grandes Líderes Constroem Organizações Comprometidas que Vencem. Porto Alegre: Editora Bookman. 235p.