

UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANI GRACILIANO ARAUJO

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE LÍDERES: ASCENSÃO, QUALIFICAÇÃO
E PROCESSO DE SELEÇÃO DE LÍDERES**

CURITIBA

2015

CRISTIANI GRACILIANO ARAUJO

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE LÍDERES: ASCENSÃO, QUALIFICAÇÃO
E PROCESSO DE SELEÇÃO DE LÍDERES**

**Trabalho de conclusão de curso do MBA em
Gestão Talentos e Comportamento Humano da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientadora: Professora Adelia Junglos Alves

CURITIBA

2015

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE LÍDERES: ASCENSÃO, QUALIFICAÇÃO E PROCESSO DE SELEÇÃO DE LÍDERES

Cristiani Graciliano Araujo

crisaraujo0272@gmail.com

Universidade Federal do Paraná – PR - Brasil

Adelia Junglos Alves

adeliajalves@gmail.com

Universidade Federal do Paraná – PR – Brasil

RESUMO

Atualmente nas organizações a liderança em cargos de gerência é de suma importância para que se atinjam as metas que incluem a produtividade e sobrevivência no mercado. A gestão de talentos tem sido uma das chaves para que as organizações busquem um rico capital humano que garanta o sucesso da organização. É neste sentido que este estudo se justifica em buscar identificar qual é a importância da formação de gestores de empresas e como essa liderança vai influenciar os resultados da organização. Para tanto, buscou por meio do referencial teórico e da pesquisa de campo, com questionário para respondentes líderes, os elementos que vão contribuir para as principais questões que envolvem a liderança como talento, formação, seleção, plano sucessório e meritocracia. Conclui-se neste estudo que é necessário que as organizações promovam capacitações e cursos de formação continuada para futuros líderes, principalmente antes de assumir o cargo de liderança, a fim de melhor preparar para suas funções garantindo a qualidade nas ações administrativas. E que a gestão de talentos é essencial para que se foque nos melhores resultados e desempenhos da organização.

Palavras-chave: Gestão; Liderança; Talento; Formação; Seleção.

THE PROCESS OF LEADERS OF EDUCATION: RISE, AND QUALIFICATION PROCESS LEADING SELECTION

ABSTRACT

Atualmente en las organizaciones de liderazgo es la posición de suma importancia para el logro de objetivos, incluyendo la productividad y la supervivencia en el mercado. La gestión del talento ha sido una de las claves para que las organizaciones buscan un rico capital humano para asegurar el éxito de la organización. Es por ello que este estudio se justifica en la búsqueda de lo que es la importancia de la formación de los directivos de la empresa y cómo este liderazgo influirá en los resultados de la organización. Por tanto buscado a través de la investigación teórica y de campo con los líderes que respondieron al cuestionario, los elementos que contribuyan a los temas clave relacionados con el liderazgo como el talento, la formación, la selección, plan de sucesión y la meritocracia. Se concluye en este estudio que es necesario que las organizaciones, promover la capacitación y cursos de educación continua para los líderes, sobre todo antes de asumir la posición de liderazgo con el fin de prepararse mejor para sus papeles, lo que garantiza la calidad en las acciones administrativas. Y que la gestión del talento es esencial centrarse en mejorar los resultados y el desempeño organizacional.

Keywords: Management; Leadership; Talent; Formation; Selection.

EL PROCESO DE LÍDERES DE EDUCACIÓN: LA SUBIDA Y SELECCIÓN DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN LÍDER

RESUMEM

Actualmente en las organizaciones de liderazgo es la posición de suma importancia para el logro de objetivos, incluyendo la productividad y la supervivencia en el mercado. La gestión del talento ha sido una de las claves para que las organizaciones busquen un rico capital humano para asegurar el éxito de la organización. Es por ello que este estudio se justifica en la búsqueda de lo que es la importancia de la formación de los directivos de la empresa y cómo este liderazgo influirá en los resultados de la organización. Por tanto buscado a través de la investigación teórica y de campo con los líderes que respondieron al cuestionario, los elementos que contribuyan a los temas clave relacionados con el liderazgo como el talento, la formación, la selección, plan de sucesión y la meritocracia. Se concluye en este estudio que es necesario que las organizaciones, promover la capacitación y cursos de educación continua para los líderes, sobre todo antes de asumir la posición de liderazgo con el fin de prepararse mejor para sus papeles, lo que garantiza la calidad en las acciones administrativas. Y que la gestión del talento es esencial centrarse en mejorar los resultados y el desempeño organizacional.

Palabras Clave: Gestión; Liderazgo; Talento; Formación; Selección.

INTRODUÇÃO

No contexto da globalização, que tornou os mercados mais competitivos e exigentes, ter uma estratégia de liderança eficaz é primordial. Conforme vem sendo discutido atualmente o tema liderança sempre está no centro das atenções porque dela podem-se gerar bons resultados ou acabar com a reputação de uma empresa. O que se verifica é que a forma como as equipes são conduzidas por seus líderes tem papel importante na busca por resultados positivos para a organização.

Sendo assim, podemos observar que liderança é a capacidade de exercer influência sobre as pessoas. Um líder é a pessoa que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados removendo todas as barreiras para que possam executar suas funções da melhor maneira possível.

A liderança é um assunto de grande relevância, pois envolve temas variados como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, interrelações sociais, os poderes que são atribuídos aos cargos e como resultado de tudo isso a necessidade de alcançar objetivos corporativos e o conjunto de competências necessárias para seu exercício.

Neste contexto a gestão de talentos se justifica como de suma importância, pois, o talento é essencial para as organizações. Assim o líder tem como papel identificar

quais são os talentos ou as capacidades das pessoas, para que possam desenvolvê-las em benefício da organização.

Press (2008, p. 3) afirma que “o líder também deve descobrir que tipo de contribuição cada pessoa quer dar dia a dia, que realizações ela sonha em conquistar ao longo do tempo e quais são seus valores”.

A partir da identificação do talento nato, o líder vai alinhar com a missão, visão e valores da empresa para assim buscar a motivação e produtividade do colaborador, e por fim, a lucratividade como consequência. O que se pode afirmar é que “o capital humano passou a ser representado pela qualidade dos seus talentos” (FREITAG; OHTSUKI; FERREIRA, 2012).

Na busca destes talentos de liderança as empresas realizam processos de avaliação internas ou externas, sendo que o processo seletivo requer um líder que seja capaz de realizar atividades, altos resultados e bom relacionamento com seus subordinados e este processo o eleva a outros cargos mais altos.

Para Milkovich (2000), primeiramente se identifica uma necessidade de preencher uma vaga e é nos parâmetros de seleção que devem ser definidas as características e qualificações que um líder deve ter e quais os resultados esperados tanto em suas atividades quando no comando de seus subordinados e na cultura que se criará através da avaliação de personalidade. Estes parâmetros devem sempre ser avaliados e mudados, pois as organizações estão sempre evoluindo e as pessoas mais ainda.

Neste contexto a formação do líder é muito importante, pois, a dinâmica das empresas exige tomada de decisões com grande frequência e rapidez. Essas decisões precisam ser efetivas para que os resultados sejam os melhores para a empresa.

Concomitante ao processo de gestão de talentos deve acontecer o processo sucessório, que deve iniciar pelo mapeamento que busca os sucessores dos atuais líderes. Neste processo o departamento de Recursos Humanos deve dar apoio ao líder oferecendo acompanhamento e treinamento do profissional selecionado (WORK LIFE, 2015).

Em relação às empresas de grupos de famílias, a sucessão é um pouco mais complexa, pois envolve as relações entre os familiares, por exemplo, pai e filho. E se o sucessor não estiver bem preparado, com o talento para ser líder, pode prejudicar os negócios. Para tanto é necessário um plano sucessório eficiente.

Neste sentido é que o objetivo deste estudo se justifica em pesquisar qual é a importância da formação de gestores de empresa e como essa liderança vai influenciar os resultados da organização.

Para tanto inicialmente apresentou na fundamentação teórica a gestão de talentos e a formação dos líderes, seguidos dos principais conceitos relacionados aos estilos de liderança; por fim buscaram-se os principais parâmetros que devem ser utilizados para o processo de seleção e de sucessão de líderes.

Para a realização desta pesquisa foram adotados dois procedimentos: o primeiro foi a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (GIL, 2000, p.44).

A segunda etapa foi composta pela pesquisa de campo, em que por meio da aplicação de oito questionários foram levantadas informações sobre a formação e o perfil dos líderes das empresas.

1 GESTÃO DE TALENTOS E A FORMAÇÃO DE LÍDERES

A gestão de talentos foi pensada a partir da necessidade de suprir temas contemporâneos dentro da gestão de pessoas, entre eles a tecnologia, trabalho em equipe, gestão estratégica, entre outros. Temas emergentes foram surgindo para atender a uma demanda global no mundo dos negócios. Portanto, a gestão de talentos está sendo apontada como de fundamental importância para a seleção de alto nível de capital humano para as organizações.

Uma pessoa com um rico capital humano é aquela que se destaca dos outros em várias competências essenciais, e que por meio de sua inteligência são capazes de ampliar a produtividade, desenvolver produtos e serviços com notável rapidez.

Neste sentido Freitag (2011, p. 5) aponta que o talento é uma “combinação de conhecimentos, competências, habilidades e características de personalidade tidas como crucial para o alcance dos objetivos estratégicos”.

Outras características são apontadas ao mapearem os talentos profissionais, tais como:

Pessoas jovens (25 a 30 anos);
Recém-formada em instituições de primeira linha e que apresentam potencial de crescimento,;
Com atributos diferenciadores como o potencial de crescimento, a competência comportamental, o domínio de idiomas, a formação acadêmica diferenciada e elevada capacidade de entregar resultados;
Detentor de uma visão ampla e de longo prazo, com potencial de liderança e aptidões compatíveis com o negócio da empresa (SARSUR et al apud FREITAG, 2011, p. 5).

No contexto da gestão de talentos o papel do líder é essencial para que possa identificar os talentos, sendo este processo possível na medida em que tiver um “amplo nível de liderança, privilegiando novas ideias e tratando os seus subordinados com excelência, sempre focando nos resultados e desempenhos” (CHIAVENATO apud SOUZA, 2013, p. 7).

Pensando assim é pertinente não somente focar nos talentos, mas também nos líderes, pois estes são determinantes para a formação ou não de talentos. É possível questionar se todos os líderes apresentam a capacidade de identificar e reconhecer potencialidades. Um setor de recursos humanos eficiente também pode colaborar com a gestão do talento ao ter o conhecimento do perfil dos funcionários, suas qualificações e objetivos, e proporcionar capacitação a fim de retê-lo na organização. Não basta apenas identificar o talento, é preciso investir no capital humano (SOUZA, 2013). Ainda que a liderança possa ser uma característica intrínseca, é preciso desenvolver habilidades e competências.

Os estudos de Freitag, Ohtsuki e Ferreira (2012) apontam para que a gestão de talentos aconteça em uma empresa é preciso criar um sistema de gestão de talentos, que irá buscar os seguintes resultados:

A identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos;
A identificação e desenvolvimento de formas de reconhecimento de alta qualidade para um pequeno número de posições designadas como chave para o sucesso atual e futuro da organização;
A classificação e o investimento em cada empregado baseados em sua atual e potencial agregação de valor para a organização (FREITAG; OHTSUKI; FERREIRA, 2012, p. 3).

De acordo com Adair (2000), um líder deve personificar as qualidades esperadas ou requeridas de sua equipe. O líder deve servir de exemplo para sua equipe. Para ser um líder de um departamento financeiro, por exemplo, deve-se ser uma pessoa com vocação para seguir normas e procedimentos, saber trabalhar sob pressão, ser objetivo e assertivo, ter boa visão de mercado, ser criativo, cumprir metas e trazer resultados

positivos para sua organização. Então, o líder da equipe financeira deve possuir, dentre outras qualidades, as exigidas para todos os outros funcionários da área, só que em um nível exemplar.

As qualidades descritas acima são essenciais e necessárias para um líder no segmento financeiro, contudo, não são suficientes para fazer com que ele seja visto como um completo líder. Além das qualidades essenciais é preciso ter outras qualidades para poder ser um líder e se destacar dentre outras pessoas. Não se pode admitir um líder religioso sem fé. Mas existem muitas pessoas com fé que não são líderes. Da mesma forma que um professor que faz de tudo pela educação pode ter uma boa influência, mas não é o ministro de sua pasta no governo federal, por exemplo.

1.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

As primeiras pesquisas referentes à liderança focaram traços em líderes, o que não respondia a todas as questões por não levar em consideração a reação dos liderados. Em seguida, focaram-se os estudos nas atitudes dos líderes e os estudos começaram a ter importância mais significativa na Escola de Relações Humanas (CAMPOS; ARAUJO; MORAES; KILIMNIK, 2013).

Robbins (2005, p.258) conceitua liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Assim podemos dizer que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, fazendo com que trabalhem em equipe e gerem resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, sempre com o objetivo de contribuir aos objetivos da organização.

Campos *et al* (2013) abordam que ao longo do tempo houveram diversos enfoques diferentes no mesmo período sobre o tema liderança. Assim sendo, existem diversas linhas de pensamento sobre liderança; em uma delas, Rocha, Cavalcante e Souza (2010) comentam sobre três tipos de liderança: a carismática, transformacional e a transacional, conforme o quadro abaixo apresenta:

ESTILOS DE LIDERANÇA	CONCEITO
CARISMÁTICA	Aparecem em diversas áreas, política, religião, em tempos de guerra ou quando em ameaça de sobrevivência. Motiva o subordinado pelo fato deste gostar do líder.
TRANSFORMACIONAL	Faz nascer nos liderados a vontade de ficar mais dedicados. Utiliza

	também o estilo carismático para gerar aspirações e afeto para mudar subordinados para um padrão de alto desempenho.
TRANSACIONAL	Exerce a liderança motivando o subordinado pela recompensa ou pela ameaça. Utiliza-se do poder para liderar. Não proporciona ligação duradoura, mas apenas quando lhe traga benefícios.

Quadro 1: Conceitos de Liderança

Fonte: Rocha, Cavalcante e Souza (2010, p. 23) - adaptado pelo autor.

Os estilos demonstrados no quadro 1 estão presentes no cotidiano das pessoas, em que os líderes muitas vezes conquistam seus subordinados por palavras e exemplos; e outros pela recompensa, seja ela material ou não; ou ainda medo imposto ao subordinado.

Dias e Borges (2015, p. 10) corroboram com o estilo de liderança transformacional ao afirmarem ser a mais eficaz, “tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação; na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação. Além disso, pode impactar na comunicação, gestão de conflitos, coesão e confiança da equipe”.

Duarte e Papa (2011) apontam, ainda, outro estilo de liderança, a situacional, que possibilita flexibilidade do líder em auxiliar o liderado em suas tarefas, dirigindo e apoiando-o em suas metas além de desenvolver sua motivação e autoestima, assim criando condições para que os liderados sintam-se autogeridos e autogeridos.

Leite, Siqueira, Binotto e Salazar (2013) comentam que o líder pode mudar o pensamento das pessoas no que se deseja realizar dentro do contexto do grupo e ainda influenciar na sua motivação na busca de suas metas. Nesse sentido, os líderes possuem forte influência no poder de mudança de pensamento sobre seus subordinados, pois em situações adversas, são os líderes que devem direcionar qual o caminho a seguir e fazer com que seus liderados o acompanhem mesmo não sendo sua vontade.

1.2 PARÂMETROS PARA SELEÇÃO DE FUTUROS LÍDERES, MERITOCRACIA E PLANO SUCESSÓRIO

O setor de recursos humanos ou a gestão de pessoas é que se relaciona com os funcionários a fim de alcançar os objetivos organizacionais e individuais da empresa. Sendo assim neste setor ocorrem processos dinâmicos que podem ser o de agregar pessoas por meio do recrutamento e seleção. Por conseguinte o processo de aplicação

tem como objetivo orientar as atividades que estas pessoas que foram agregadas vão realizar dentro de seus cargos e funções, realizando um acompanhamento e avaliação do desempenho. O processo de recompensas também pode ser utilizado como forma de incentivo e motivação. O desenvolvimento profissional por meio da capacitação e treinamento acontece por meio do processo de desenvolver as pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Passando por todos estes processos o novo funcionário irá iniciar suas atividades, mas qual é a garantia de irá se desenvolver e atender as expectativas da organização?

Para atender às expectativas esperadas pela empresa é necessário que algumas técnicas sejam aplicadas, como por exemplo, o mapeamento do perfil, que garante que a pessoa seja colocada na organização no local certo.

Esse mapeamento visa detectar profissionais que se destacam em suas atividades, na tentativa de evitar que sejam cobiçados por empresas concorrentes, tem como objetivo identificar, permanentemente, os profissionais que podem dar passos mais largos dentro da empresa. Sendo avaliada a capacidade, no qual são observados itens, como poder de análise, inovação, senso crítico e visão do todo. Relacionamento: Que inclui interesse pelas pessoas, habilidade no trato com superiores e subordinados e formas de relacionamentos (SOUZA, 2013, p. 7).

Outra técnica importante é a da motivação. A motivação da equipe de trabalho está diretamente relacionada com a liderança. Tendo em vista que a motivação é importante para o desempenho da organização consideramos que a liderança tem um papel vital dentro das organizações modernas.

“O líder deve escutar seus colaboradores e saber expressar reconhecimento ao trabalho que eles desempenham. O líder deve auxiliar os liderados em seus planos individuais, fazendo com que se sintam importantes para a equipe e satisfeitos com suas realizações pessoais” (CAVALCANTI, 2007, p. 27). . Assim, um líder consegue o comprometimento de sua equipe, tendo em vista que seus objetivos próprios também estão sendo atingidos.

Bruce (2006, p.13) apresenta um aspecto importante, “é que ninguém fica motivado com os objetivos do outro”. O autor ressalta que é importante que o líder saiba os motivos que fazem seus colaboradores sentirem-se motivados

Um dos métodos que mais tem motivado funcionários é o sistema de meritocracia em que promoções e recompensas são conquistadas por aquele profissional

que apresenta bom desempenho. Mas a aplicação do método exige alguns cuidados como:

Comunicação clara: as metas coletivas e individuais precisam estar bem esclarecidas para todos os envolvidos.

Antes de aplicar o sistema, a empresa deve definir o que entende por mérito. Faz-se necessário planejamento prévio das ações para que não haja conflito entre as metas. Há risco de estimular o individualismo e a competição negativa entre pessoas e equipes.

O plano de ações deve estar alinhado à cultura e aos valores da companhia.

É equivocada a ideia de que quanto mais metas o profissional tiver, mais desempenhará.

Os objetivos não podem sobrecarregar o colaborador, mas acrescentar valor ao seu trabalho.

Sistema estabelecido e não amparado por um processo formal de avaliação perde a sua função. Os líderes têm papel fundamental ao dar feedbacks corretos e se manter atentos ao desenvolvimento de cada membro da equipe (VARGAS, 2014, p. 5).

Neste contexto vale a pena ressaltar que a empresa não deve só recompensar o bom desempenho do profissional, mas também contribuir para que este desempenho seja aperfeiçoado por meio de capacitações e treinamentos.

No processo de meritocracia, em que o desempenho vai ser acompanhado e avaliado, podem ser identificados talentos e futuros líderes para a organização.

Em relação aos futuros líderes o plano sucessório pode ser um desafio para as organizações, pois vai depender da atuação de um líder comprometido para motivar os talentos no ambiente de trabalho. Para tanto é necessário que seja agente facilitador para a permanência do funcionário talentoso, mantendo os interesses da empresa concomitantes ao valor do capital humano.

“É importante que o processo esteja bem ferramentado para identificar quais colaboradores estão prontos e, assim, ter mais chances de acerto. Nesse processo, a participação do gestor desses colaboradores é muito importante” (WORKLIFE, 2015, p. 4).

O plano sucessório também é importante em organizações familiares em que se deve analisar a carreira do principal sucessor e sobre as expectativas quanto ao seu futuro. Empresas familiares também podem ter sucessores que não pertençam à família, para isso contratam um profissional que vai assumir as práticas administrativas da organização.

Neste contexto Merhi (2009, p. 67) afirma que “as empresas familiares maduras devem insistir na competência da gestão, podendo esta ser da família ou não, sendo importante o foco de colocar os melhores talentos nas posições de gerências-chave”.

Para a sobrevivência das organizações é preciso que sejam compostas por grupos de funcionários que possuam as principais competências e talentos que vão contribuir na produtividade e sucesso.

Neste sentido, as atividades de recrutamento realizadas com efetividade colaborarão para que profissionais competentes assumam os cargos e atuem com diferencial positivo para a empresa. Para a manutenção deste profissional é preciso valorizar o capital humano realizando investimentos e estratégias para manter estes talentos na organização.

Souza (2013, p. 7) afirma que os “líderes provavelmente são os maiores responsáveis pela manutenção dos talentos, da utilização das competências máximas das pessoas no ambiente de trabalho e também pela satisfação e o comprometimento dos funcionários talentosos”.

2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No questionário aplicado (Apêndice 1) primeiramente foram realizadas perguntas que apresentasse o perfil dos líderes das empresas, com dados que vão desde a faixa etária até a formação e cursos na área de liderança.

A primeira pergunta foi sobre a faixa etária dos líderes, verificou-se que a maioria dos participantes tem de 31 a 41 anos de idade (75%), em seguida os que têm idade entre 21 a 31 anos (12,5%) e os que têm entre 41 e 50 anos de idade (12,5%).

FAIXA ETÁRIA DOS LÍDERES

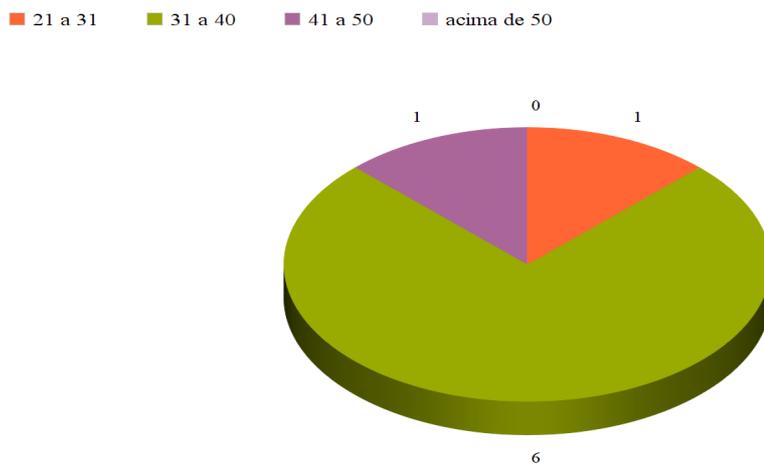


Gráfico 1- Faixa etária dos líderes
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao gênero dos líderes a pesquisa constatou que entre os participantes que a maioria é do sexo masculino (62,5%), como se pode verificar no gráfico 2, seguido do sexo feminino (37,5%):

GÊNERO DOS LÍDERES

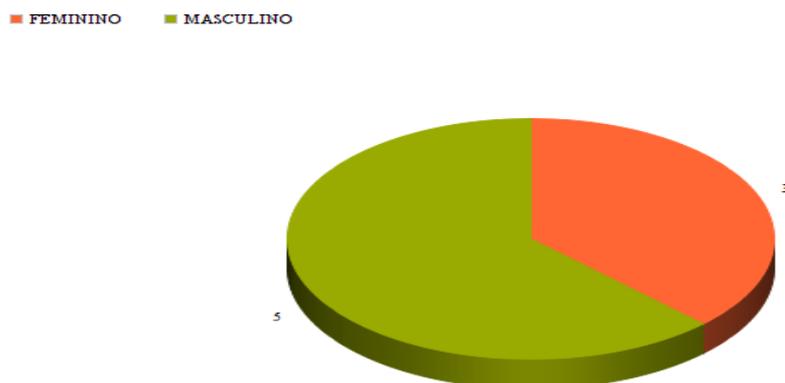


Gráfico 2- Gênero dos líderes
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O grau de escolaridade foi abordado na terceira pergunta do questionário e verificou-se que a maioria possui pós-graduação (50%) seguido dos que possui MBA (37,5%) e mestrado (12,5%) conforme o gráfico 3, abaixo:

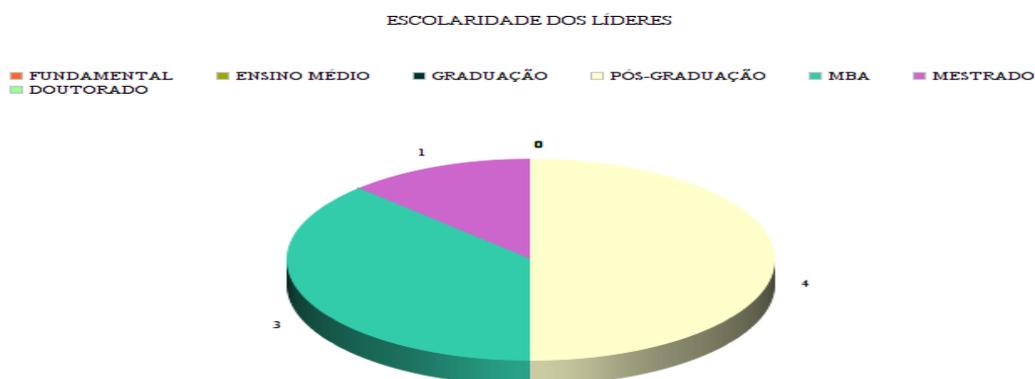


Gráfico 3 – Grau de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à atuação dos líderes verificou-se que possuem formações variadas em Administração (12,5%), Contabilidade (12,5%), Tecnologia da Informação (12,5%), Recurso Humano (12,5%), Meio Ambiente (37,5%) e Administração de pessoal (12,5%).

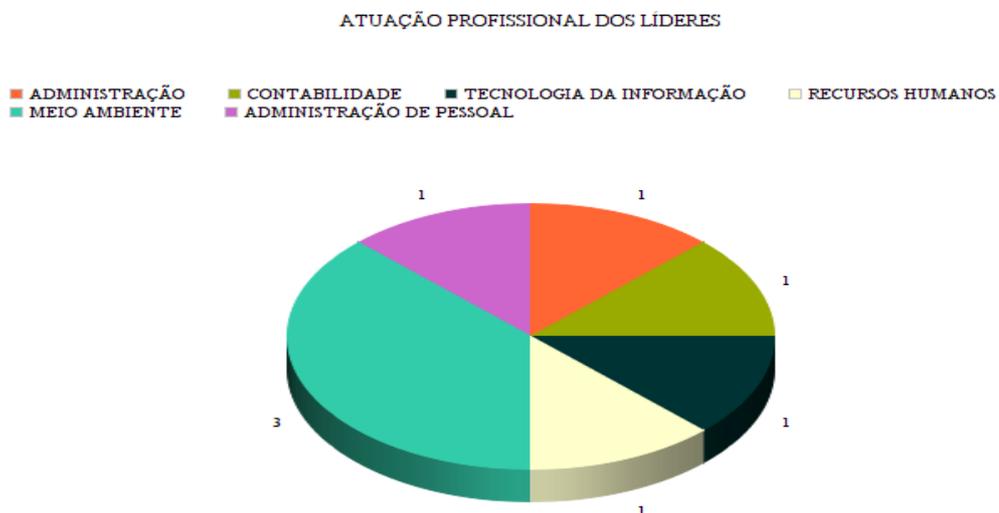


Gráfico 4 – Atuação dos líderes
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à ocupação de cargos de liderança todos os respondentes são líderes em suas empresas (100%), sendo que são encarregados (12,5%), supervisores (37,5%), gerentes (25%), coordenadores (25%) e diretor (0%).

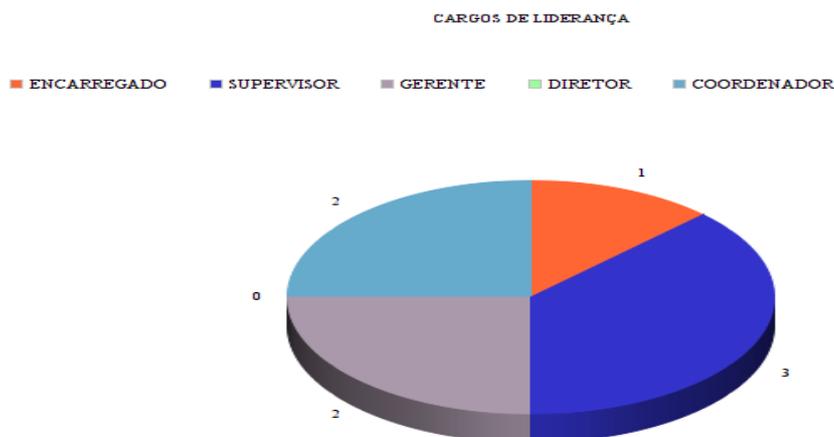


Gráfico 5 – Cargo de Liderança
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Foi pesquisado se os líderes em sua trajetória profissional participaram de cursos de gestão de talentos ou liderança. A maioria dos respondentes participou (62,5%).



Gráfico 6 – Cursos de Gestão de Talentos ou Liderança
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao tempo de experiência na função de gestor liderando equipes a maioria dos respondentes tem de 6 a 10 anos de experiência (50%), seguido dos que têm de 3 a 5 anos (37,5%) e dos que têm até 2 anos (12,5%).



Gráfico 7 – Tempo de experiência no cargo de liderança
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando apresentadas as características relevantes para exercer a liderança as respostas demonstram o que a habilidade no relacionamento interpessoal é a mais importante (50%), seguido da focalização nos objetivos (25%) e da autoconfiança (25%).

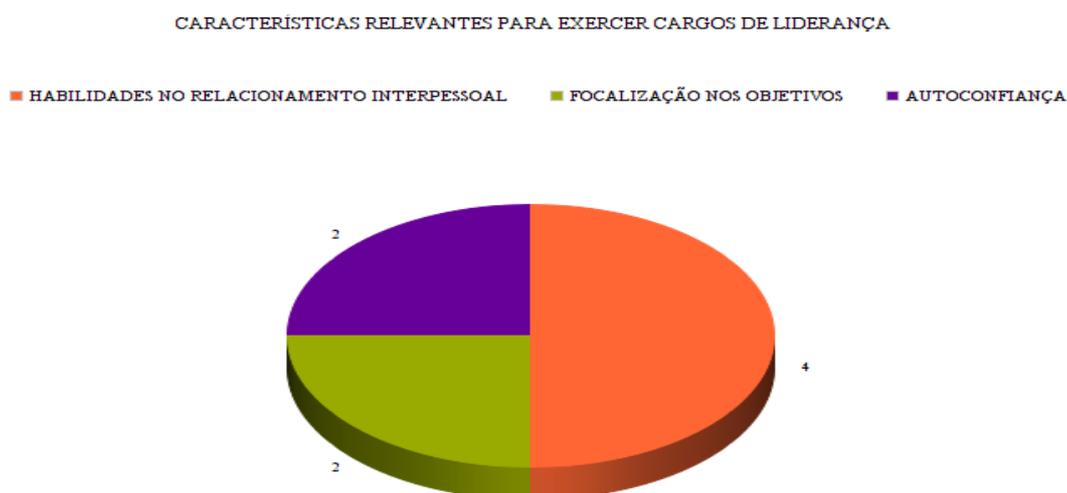


Gráfico 8 – Características relevantes para exercer cargo de liderança
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Diante de um problema, como age o líder na tomada de decisões? Foi o questionamento apresentado em que a maioria respondeu que envolve a equipe na tomada de decisões (75%), seguido dos que discute e troca com pares de trabalho (25%). Conforme o gráfico 9 abaixo:

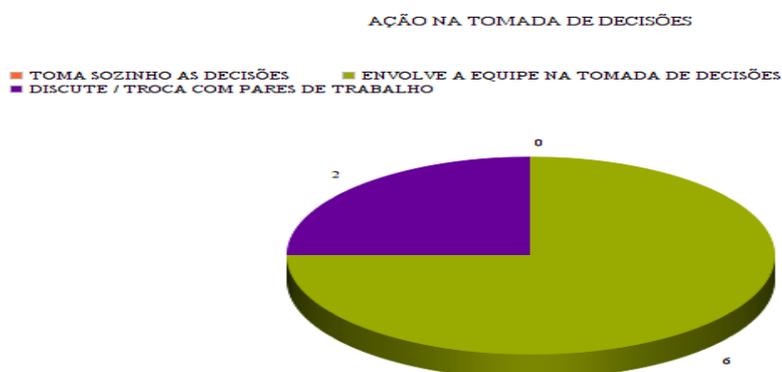


Gráfico 9 – Ação na tomada de decisões
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao estilo de liderança a maioria respondeu que é do tipo democrático (75%) seguido do liberal (25%).



Gráfico 10 – Estilos de Liderança
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para trabalhar a motivação dentro da equipe em que lidera a maioria respondeu que dá liberdade em executar tarefas desejadas (62,5%), seguido dos que reconhece o potencial (37,5%).



Gráfico 11 –Motivação das equipes
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os processos de seleção que os líderes passaram para ocupar o cargo de liderança foram na maioria por promoção (62,5%), seguidos dos que passaram por indicação (12,5%), entrevista (12,5%) e hierarquia familiar (12,5%).

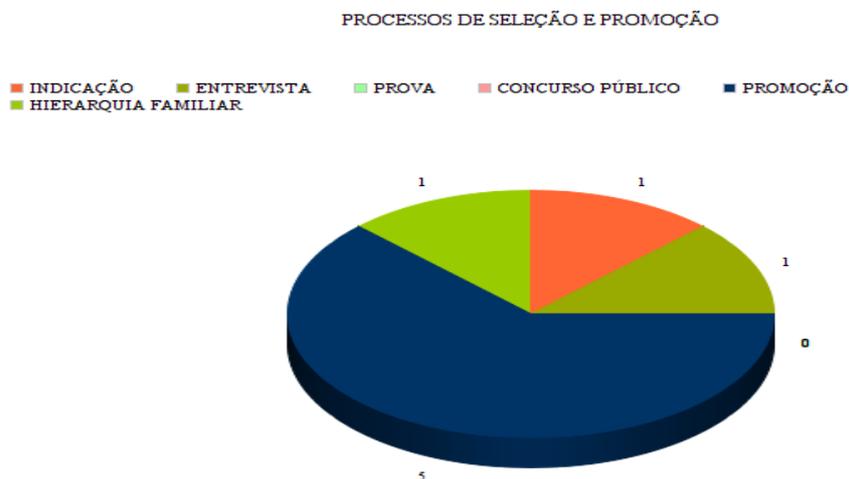


Gráfico 12 – Processos de seleção e promoção
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando questionados se passaram por treinamento antes de assumirem seus cargos de liderança a maioria respondeu que não (62,5%).

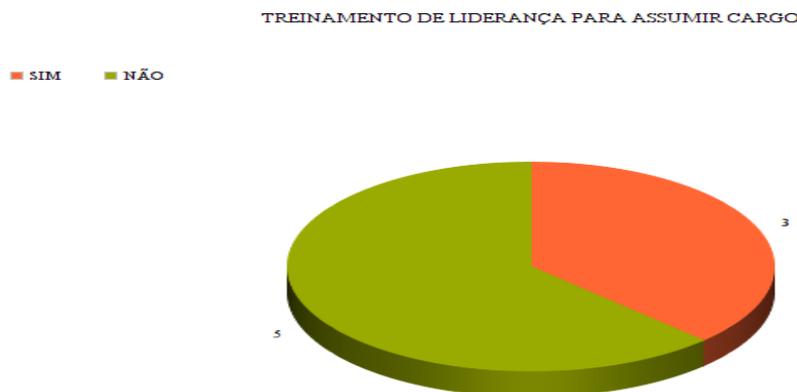


Gráfico 13 –Treinamento para o cargo de liderança
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação aos atributos essenciais que um líder deve ter foram apontados diversos atributos, entre eles: Competência técnica; volatilidade; saber ouvir e delegar; habilidade para construir ambientes saudáveis; credibilidade; flexibilidade; visão holística; empatia; habilidade para relacionamento interpessoal; confiança, entre outros.

Sobre o conceito de líder eficaz as respostas apontam para aquele que faz o que precisa da melhor maneira e com o apoio da equipe. É quem tem a confiança da equipe sem usar da imposição. É aquele que respeita e é respeitado por seus liderados. Também é o motivador para o resultado positivo.

Todos os respondentes concordam que existem estilos de liderança. Um deles apontou que não sabe ao certo o seu estilo, mas que vem conseguindo dirigir sua equipe. Outro respondente apontou que o estilo de liderança tem muito a ver com a formação do profissional e do seu conhecimento sobre o que é liderar e como proceder. Um respondente afirmou:

Sim, existem diversas formas de liderar, especialmente quanto à forma de assumir e expor a autoridade, conquistada por cargo, exemplo, conhecimento, capacidade ou outras fontes, e que definem muito do perfil de cada líder ou “chefe”.

Os principais desafios apontados foram pelos líderes foram:

- Motivar as pessoas;
- Velocidade e quantidade de informações;

- Lidar com diferentes gerações dentro da equipe;
- Cobrança do mercado, satisfação dos interessados e qualidade do produto;
- Maximizar seu tempo, para que possa dar conta de toda demanda de trabalho;
- Realizar uma gestão eficaz de pessoas, individualmente ou em equipes, controlando o *turnover* e direcionando as ações aos objetivos da empresa;
- Outra questão é que às vezes é difícil entender que todos são diferentes e que por isso não podemos tratar todos de maneira igual. É preciso entender cada pessoa para poder trabalhar com estes fatores e atuar para a criação de equipes autosuficientes e com engajamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cargo de liderança é de extrema importância, pois, são suas ações que vão culminar no sucesso da empresa, como também produtividade e sobrevivência da mesma no mercado.

Este estudo teve como objetivo pesquisar importância da formação de gestores de empresa e como essa liderança vai influenciar nos resultados da organização.

Por meio do referencial teórico foi apontada a importância do líder na identificação dos talentos para a empresa, em que sua vasta experiência contribuirá para valorizar novas ideias, com tratamento diferenciado para os seus subordinados, buscando um rico capital humano para a empresa.

Também foram apresentados os estilos de liderança, estes que podem determinar a motivação e produtividade do grupo. Atualmente as empresas buscam líderes que dirigem seus liderados apoiando metas e que contribuam para a sua motivação e autoestima estimulando as suas metas.

A importância do plano sucessório foi demonstrada até mesmo para as organizações familiares por meio de um processo bem elaborado para que garanta o acerto na escolha e preparação do futuro líder.

Neste contexto a formação do líder é essencial para a sobrevivência das organizações a fim de que possuam as competências e habilidades essenciais para exercer a liderança.

A meritocracia foi à estratégia apontada como eficaz para acompanhar e avaliar o desempenho daqueles que podem vir a ser os futuros líderes da organização.

Sobre o perfil constatou-se que a idade média dos líderes é de 21 a 30 anos de idade, composto por na sua maioria do gênero masculino, com formação pós-graduação e MBA, com profissões que contribuem para área que atuam.

Também foi verificado que todos possuem cargos de liderança e que a maioria participou de cursos de gestão de talentos ou de liderança. A maioria possui experiência de 6 a 10 anos com liderança de equipes. A maioria dos respondentes apontou o estilo democrático como o adotado em sua prática.

A motivação é trabalhada por meio da liberdade dos liderados em executar suas atividades, e que na tomada de decisões envolve toda a equipe.

A promoção foi o processo de seleção em que a maioria chegou à liderança, no entanto, um dado relevante é que também a maioria não passou por treinamento antes de assumirem o cargo de liderança.

Todas as questões apresentadas pelos respondentes em relação ao perfil do líder eficaz e atributos dos líderes foram compatíveis com que os estudos do referencial teórico apontaram.

Conclui-se neste estudo que é necessário que as organizações, promovam capacitações e cursos de formação continuada para os líderes, principalmente antes de assumir o cargo de liderança, a fim de melhor preparar para suas funções garantindo a qualidade nas ações administrativas. E que a gestão de talentos é essencial para que se foque nos melhores resultados e desempenhos da organização.

APÊNDICE 1 -

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

1- Qual é sua faixa etária?

21 a 30; 31 a 40; 41 a 50; Mais de 51

2- Gênero

feminino masculino

3- Escolaridade

Ensino Fundamental; Ensino Médio; Ensino Superior; Pós-graduação;

MBA; Mestrado; Doutorado;

Qual?

4- Qual é a sua área de atuação profissional?

5- Você possui cargo de liderança?

sim não

Qual nível?

encarregado supervisor gerente diretor coordenador

6- Durante sua trajetória profissional você participou de cursos de gestão de talentos ou liderança?

sim

não

7- Qual o tempo de experiência na função de gestor liderando equipes?

Até 2 anos

3 e 5 anos

6 a 10 anos

Acima de 11 anos

8- Enumere em ordem de importância, as características relevantes para exercer cargos de liderança?

Habilidade no relacionamento interpessoal

Autoconfiança

Flexibilidade

Focalização nos objetivos

Criatividade

Inovação

Outro

Qual? _____

9- Diante de um problema, como você age na tomada de decisões?

a) Toma sozinho as decisões

b) Envolve a equipe na tomada de decisões

c) Discute / troca com pares de trabalho

10- Qual estilo de liderança você desenvolve?

a) Liberal

b) Democrático

c) Autocrático

11- Como desperta a motivação dentro da equipe?

a) Reconhecendo o potencial

b) Dando liberdade em executar tarefas desejadas

12- Quais foram os processos de seleção que você passou para ocupar o cargo de liderança?

- a) indicação
- b) entrevista
- c) prova
- d) concurso público
- e) promoção
- f) outros

Qual _____

13- Passou por treinamento de liderança antes de assumir a função?

- Sim
- Não

14- Em sua opinião quais os atributos essenciais que um líder deve ter para se conduzir uma equipe?

15- Qual a sua concepção de líder eficaz?

16- Você considera que existem estilos de liderança? Como definiria?

17- Poderia identificar os principais desafios que os líderes se defrontam hoje e como se preparar para o futuro?

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança para o sucesso**. 3ª. Ed. São Paulo: Nobel, 2000

BRUCE, A. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

CAMPOS, H. L.; ARAUJO, E. M.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 389-409, Setembro-Dezembro, 2013.

CAMPOS, J. G. F.; LEITE, N. R. P.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, v. 10, n. 2, p. 9-26, Abril-Junho, 2009.

CAVALCANTI, V. L. CARPILOVSKY, M. **Liderança e Motivação** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CHAVES, N. M. D. **Meritocracia**: revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas? Um estudo de caso em uma Empresa Brasileira. - Pedro Leopoldo: FPL, 2012. 119 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**, 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVEL, E.; MACHAD, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a ntre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **RAC**, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001.

DIAS, M. A. M. J. ; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd** | Porto Alegre – Edição 80 - N° 1 – janeiro/abril 2015 – p. 200-221.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 364-377, Setembro-Dezembro, 2011.

FREITAG, B. B. Competência e sua Relação com a Gestão de Talentos. **Seminário em Administração**. Outubro de 2011.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? **XXXVI Encontro da ANPAD**. 2012.

LEITE, Y. V. P.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SALAZAR, V. S. A Liderança Estratégica como Forma de Exercício de Poder Despersonalizado. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 280-296, maio/ago. 2013.

MERHI, D. Q. **As influências das carreiras de líderes familiares e não-familiares no processo sucessório da empresa familiar**. Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Vitória, ES. 2009. 145 p.

MERHI, D. Q. et al. Carreiras e Processo Sucessório na Empresa Familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica. **XXXIV Encontro da ANPAD**. 2010.

PRESS, M. Liderança e gestão de talentos. **Administradores.com**. 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 11ª Ed.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010.

SOUZA, C. L. Recrutamento e retenção de talentos como gestão estratégica. **Revista Administração e Negócios**. 2013.

VARGAS, M. A. Como se aplica o sistema de meritocracia nas empresas. **Revista ZH Digital**. 2014.

WORK LIFE BRASIL. Robert Half. **Os desafios de um plano sucessório** – quem serão os próximos líderes? Carreira, Gestão de pessoas, Sucessão. 2015.