

Análise sobre a existência de plano de preparação e de sucessão de líderes: uma visão dos estudantes da Pós Graduação em Gestão de Pessoas da Unimep

Autores

Anderson Milani de Souza

Orientador

Jackson Tota

1. Introdução

Atualmente, é observada a grande necessidade de se formar líderes, que sejam capazes de conduzir equipes ao sucesso, ou seja, que maximizem os lucros da empresa, melhorando assim a produtividade, em virtude de boas lideranças, porém nem sempre a sucessão dos líderes existentes nas organizações é preparada de forma a garantir uma melhoria contínua, isto pelo próprio desconhecimento dos atuais gestores.

O que se busca de fato é o aperfeiçoamento da liderança e não mais dos líderes separados do grupo, melhorando assim as relações entre eles e os demais integrantes, portanto não há mais a existência do líder “nato”, mas sim será identificado dentro do contexto qual o integrante do grupo que é a pessoa mais indicada a se tornar um líder (Fritzen, 1984).

A problemática que se demonstra, é que as empresas migram para uma nova percepção, onde os seus gestores/líderes, precisam conhecer e saber conduzir e motivar suas equipes, de forma a alcançar os resultados esperados pela organização, mas conseguindo praticar uma liderança voltada às pessoas.

Pode-se conseguir uma liderança voltada às pessoas através de preparação/treinamento de líderes ou um plano de sucessão, que identificará a pessoa mais indicada do grupo a conduzir a equipe e a alcançar os melhores resultados.

2. Objetivos

O objetivo deste artigo é apresentar resultados de uma pesquisa que teve como objetivo investigar a existência de programas destinados à preparação de líderes e plano de sucessão. Para tal, tomou-se como público participante da pesquisa, estudantes do Programa Especialização em Gestão de Pessoas da UNIMEP os quais estão desenvolvendo suas atividades profissionais em empresas da cidade de Piracicaba e da região. Basicamente, buscou-se conhecer o quanto estes profissionais estão inteirados com políticas e processos de preparação de líderes e de planos de sucessão. Assim, o objetivo recaiu sobre o oferecimento ou não de tais planos, pelas empresas.

Desse modo, o desenvolvimento desta pesquisa proporcionou a apuração de um diagnóstico do assunto num contexto específico, não tendo o objetivo de se proceder generalizações. Sua contribuição recai na própria natureza informativa sobre a Formação de Líderes e Planos de Sucessão propiciando conhecimento para subsidiar processos de ensino e pesquisa da graduação e da pós-graduação da Unimep.

3. Desenvolvimento

A liderança tem sido uma temática que sempre despertou intenso interesse por parte de pesquisadores. A busca de seu conceito atravessa as décadas num esforço de caracterizá-la, descreve-la e até mesmo tipificá-la. A seguir apresenta-se algumas considerações sobre esta abordagem.

De acordo com Bennis (1996), líderes têm papel significativo na criação do estado de espírito que define a sociedade. Eles podem servir como símbolos da unidade moral da sociedade. São importantes por três motivos básicos. Em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. Segundo, as mudanças e as turbulências dos últimos anos deixaram-nos sem um lugar para onde correr. Precisamos de portos seguros em nossas vidas, algo como um fator trim-tab, uma meta maior. Líderes atendem a esta necessidade. Em terceiro lugar, a integridade de nossas instituições é hoje uma preocupação nacional.

Pree (1989) destaca que líderes devem determinar coisas às pessoas com quem trabalham. Precisam preocupar-se com o sistema de valores institucionais, que conduz aos princípios e padrões que norteiam as práticas dos funcionários. São igualmente responsáveis pela liderança futura. Precisam identificar, desenvolver e acarinhar futuros líderes.

Bergamini (1997) afirma que o líder deve não só conhecer os objetivos almejados por seus comandados, mas também desempenhar o papel de facilitador do percurso que os leva até esses objetivos. Portanto, o líder será tanto mais eficaz, quanto mais facilite a chegada àquilo que pretendem seus seguidores.

Penteado (1986) identifica a existência de alguns tipos de líderes, que por força de sua individualidade, destacam-se e influenciam os grupos humanos, como líderes autênticos:

- O patriarca: tem o prestígio da idade.
- O modelo: todos querem imitá-lo
- O tirano: domina
- O objeto de amor: todos lhe querem bem
- O objeto de agressão: centraliza as frustrações do grupo
- O organizador: impõem-se pela ordem
- O sedutor: ninguém lhe resiste
- O herói: vive em função da glória
- A influência má: domina através da corrupção
- A influência boa: domina através da bondade

Para Weil (1972) o líder é todo indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea dos seus membros. O autor apresenta as seguintes justificativas para esta concepção:

1º) O líder é um indivíduo: dentro deste conceito entendemos todas as pessoas, de ambos os sexos, criança, adolescentes ou adulto, de qualquer meio social.

2º) Pela sua personalidade: entendemos por personalidade a organização dinâmica dos sistemas psicofísicos que determinam o ajustamento do homem ao meio ambiente.

3º) O líder dirige: com efeito, a própria palavra revela que o líder é “condutor”, chefe, comandante, monitor; indivíduo que orienta e dirige um grupo de pessoas.

4º) O líder dirige grupo social: dentro deste conceito, entendemos um conjunto qualquer de indivíduos inter-relacionados por opiniões, interesses ou objetivos comuns.

5º) O líder dirige com a participação espontânea: entendemos por isto a livre adesão aos objetivos por ele propostos ou sugeridos, ou emanados do próprio grupo.

Zander (2004) concebe que um líder que sente superior a sua equipe sempre terá a tendência de ignorar as vozes das pessoas que poderiam engrandecer sua visão.

Quando alguém abandona seu orgulho para revelar uma verdade aos demais, acontece algo profundamente comovedor.

Uma das características da verdadeira liderança é a renúncia e o sacrifício. Se abandonarmos nossa noção do ego, se renunciarmos ao impulso de nos convertermos em seres calculistas e cínicos, conseguiremos nos ligar aos demais.

O universo da pesquisa compreendeu os 66 estudantes que estão atualmente matriculados e freqüentando os cursos de Pós Graduação Lato Sensu Especialização em Gestão de pessoas (Turma VI) e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (Turma VII). Os dados foram obtidos através da aplicação de um questionário, contendo 12 perguntas relacionadas ao assunto/ objetivo do trabalho, onde as mesmas apresentaram cinco opções de respostas, excelente, bom, regular, ruim e péssimo, que deveria ser respondido mediante a vivência e conhecimento adquiridos dentro das empresas nas quais trabalham.

Dentro do escopo de aplicação do questionário, foram definidos alguns critérios para selecionar as pessoas que deveriam responder às perguntas:

1º) Não estar desempregado.

2º) Não ser autônomo.

3º) Não ter como chefe imediato alguém com parentesco de 1º grau.

4º) Não ser o CEO da empresa, ou seja, possuir uma chefia.

Após a aplicação destes critérios, o questionário foi então respondido por 38 estudantes.

Também foi definido que perguntas que se direcionassem à liderança da empresa, fossem remetidas à menção do seu superior imediato para respondê-las.

Ainda se referindo, o questionário foi dividido em duas partes, para uma maior visualização, conhecimento e interpretação dos dados obtidos, a subdivisão foi a seguinte: pessoas que estavam sendo lideradas, ou seja, possuíam um relacionamento com seus superiores (chefia/ liderança) até 5 anos e pessoas com relacionamento acima de 5 anos, com seus superiores (chefia/ liderança).

O uso do questionário justifica-se pela sua praticidade em coleta de dados, bem como, visto que ele possibilita análises quantitativas em processos de pesquisa que visam investigação para fins descritivos, como é o caso do estudo realizado. (REA e PARKER, 2000).

4. Resultados

Ao analisar como a empresa prepara e treina suas lideranças, pode se observar que os profissionais mais jovens no relacionamento com seus gestores, acreditam que a empresa prepara melhor suas lideranças. Registrou-se no grau bom 28,57 % das respostas, no grau excelente 4,76%, enquanto que os profissionais mais velhos, consideram que a empresa deixa a desejar 17,65% bom e 41,18% ruim.

O interessante é que de certa forma os profissionais mais jovens em relacionamento com seus gestores, não estão totalmente contentes com a forma que a empresa prepara suas lideranças já que 28,57% acreditam ser ruim.

Ao verificar se a comunicação por parte das lideranças é transparente, pode se observar que o pessoal mais jovem no relacionamento com seus gestores, acredita que eles passam as comunicações das informações e do que se é pedido claramente, 9,52% excelente e 33,33% bom, enquanto que o pessoal mais velho, considera que a comunicação não é clara e objetiva, 41,18% ruim e apenas 11,76% bom.

Ao analisar se as chefias possuem capacidades e características necessárias para conduzir suas equipes, pode-se observar que o pessoal mais jovem no relacionamento com seus gestores, acreditam que em geral seus chefes são capacitados, 19,05% excelente e 14,29% bom e o pessoal mais velho, considera sua chefia capaz, mas com mais percentagem ainda, 17,65% excelente e 23,53% bom. O interessante é que os mais velhos em relacionamento acreditam mais nesta capacidade que os chefes possuem do que os mais jovens em relacionamento, isto pode ocorrer em virtude destes mais jovens, interpretarem que eles possuem mais preparo para ocuparem seus cargos do que suas chefias para liderarem, ou seja, vêem uma grande preparação para o pessoal técnico e pouca capacitação para os gestores.

Na questão que se refere se a liderança é democrática e compartilhada, verifica-se um dos maiores grau de divergência de respostas, com base na percepção dos que responderam o questionário, pode se observar que o pessoal mais jovem no relacionamento com seus gestores, acreditam que é bem democrática a liderança, 42,86% bom e 42,86% regular, enquanto que o pessoal mais velho, considera bem menor a democratização, 5,86% excelente, 17,65% bom e 58,82% regular, ou seja, isto dá a entender que os gestores compartilham muito mais suas decisões e liderança com seus subordinados mais jovens de relacionamento do que com os mais velhos de relacionamento, isto realmente pode acontecer dependendo do grau de confiança que os funcionários transmitem a seus liderados e até mesmos por estilos de liderança, já que sabemos que muitos não gostam de delegar decisões de liderança.

A questão que tem por objetivo analisar se a organização treina sistematicamente seu pessoal para assumir novas responsabilidades, apresentou o maior grau de divergência de respostas na pesquisa, pode-se observar que o pessoal mais jovem no relacionamento com seus gestores, acreditam que a organização investe nestes treinamentos para assumirem novas responsabilidades, 42,86% bom e 14,29% regular, enquanto que o pessoal mais velho considera regular estes treinamentos para novas responsabilidades, já que a maioria permanece no regular, 17,65% bom e 58,82% regular, o que se entende com estes resultados é que a empresa investe mais em pessoas com menos tempo de relacionamento com seus gestores até por influencia dos próprios gestores do que com os que tem um relacionamento a um maior tempo, isto também pode acontecer em virtude dos gestores ficarem perdidos em no que treinar seus colaboradores que conhecem a mais tempo, já que normalmente eles conhecem muito bem o que fazem e dessa forma os treinamentos são mais inferiores em numero em relação aos que são mais jovens em relacionamento, o que torna um campo até mesmo desconhecido para o gestor, assim ele investirá mais nos jovens por não conhecer totalmente todas suas características e capacidades.

5. Considerações Finais

Sendo o objetivo deste artigo demonstrar se as organizações pesquisadas possuem ou não preparação de líderes e plano de sucessão na visão de seus profissionais, constata-se que considerando os resultados obtidos as empresas se preocupam em treinar seus gestores e os mesmos procuram desenvolver uma gestão voltada às pessoas, porém interpreta-se que os funcionários acreditam que na preparação dos líderes, as organizações estão deficientes ou então pode-se interpretar que a organização não deixa transparente aos seus funcionários a preocupação existente em melhorar constantemente suas lideranças e investir em potenciais líderes.

Este estudo confirma que realmente devemos dar atenção enfática para a problemática apresentada, já que os resultados demonstram que tanto os gestores quanto as organizações podem melhorar e muito, seja como forma de administração ou até mesmo melhorando a comunicação e divulgação dos programas de investimento em líderes, dentro do possível, para que seus empregados possam identificar a preocupação por parte da empresa e dos gestores em praticar uma liderança não voltada apenas para obtenção de resultados e sim voltada à obtenção de resultados com valorização das pessoas.

Conclui-se que este trabalho pode contribuir para uma análise futura e mais detalhada dos estilos de lideranças existentes e suas aplicações no contexto organizacional, confrontando a teoria versus a prática e verificando dentro de um universo determinado, qual a realidade existente e mediante isto propor melhorias a serem realizadas.

Referências Bibliográficas

BENNIS, Warren. – **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker – **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRITZEN, Silvino J. – **Treinamento de líderes voluntários**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1984.

PENTEADO, Jose Roberto W. – **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1986.

PREE, Max de – **Liderar é uma arte**. São Paulo: Best Seller, 1989.

REA, M.Louis e PARKER, A Richard. **Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WEIL, Pierre – **Liderança, tensões, evolução**. São Paulo: Itatiaia, 1972.