

Desenvolvimento de líderes no Brasil

PAULA GABRIELA FORONI

USP - Universidade de São Paulo
pforoni@gmail.com

ANGELA CHRISTINA LUCAS

USP - Universidade de São Paulo
angela.lucas@Uol.com.br

CARLOS EDUARDO SCHAD

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
kadudaids@hotmail.com

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)
wamorim@usp.br

JOEL SOUZA DUTRA

USP - Universidade de São Paulo
jdutra@usp.br

Área temática: GESTÃO DE PESSOAS

Título do trabalho: DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO BRASIL

Resumo

Este trabalho resulta da investigação acadêmica sobre o tema de desenvolvimento de líderes no Brasil. Para suportar tal investigação foi realizada uma pesquisa em parceria com a revista EXAME com 90 empresas localizadas no Brasil. Quanto aos aspectos metodológicos, é uma pesquisa exploratória baseada na literatura internacional sobre o tema e na análise do conteúdo dos dados quantitativos e qualitativos da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” (PROGEP-FIA, 2013). A partir daí foi elaborado um questionário para investigar o tema em empresas nacionais. Dos 400 questionários enviados, foram obtidas 90 respostas. Esses resultados apontam para práticas que buscam desenvolver os diferentes níveis de liderança. Também foram encontrados resultados relacionados ao desenvolvimento num contexto global como o investimento constante com relação aos cursos de idiomas e ações de desenvolvimento envolvendo expatriados (*job rotation*) e projetos internacionais (*action learning*). A prática de *feedback 360°* ainda é pouco explorada no Brasil. As práticas de desenvolvimento relacionadas ao mapeamento de sucessão apresentam diferença com relação aos diferentes níveis de gestão. Este artigo pretende iniciar as discussões sobre o tema considerando o contexto nacional visto que as práticas observadas e utilizadas pelas empresas no Brasil tomam como base o que é utilizado fora do país.

Abstract

*This work is the result of academic research on the topic of leadership development in Brazil. To support such research a survey was conducted in partnership with the EXAME magazine with 90 companies located in Brazil. Regarding methodological aspects, is an exploratory research based on international literature on the subject and content analysis of quantitative and qualitative research data "150 Best Companies to Work For" (PROGEP-FIA, 2013). Thereafter, a questionnaire was developed to investigate the issue of national companies. Of the 400 questionnaires sent, 90 responses were obtained. These results point to practices that seek to develop the different levels of leadership. Also related to the development in a global context as the constant investment in relation to language courses and development activities involving expatriates (*job rotation*) and international projects (*action learning*) results were found. The practice of 360 ° feedback is still little explored in Brazil. Practices related to the mapping of succession development are differentially with respect to different levels of management. This article intends to commence discussions on the subject considering the national context since the practices observed and used by companies in Brazil have built on what is used outside the country.*

Palavras-chave: Desenvolvimento de líderes. Formação de liderança. Gestão estratégica de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança tem sido estudado no campo de comportamento organizacional, normalmente com proposta de conhecer o perfil e as características dos líderes, dos liderados, as relações e o ambiente (Bergamini, 1994, 2006).

Kets de Vries (1997) aponta que as mudanças no ambiente social e econômico como o desenvolvimento de corporações globais, fusões, incorporações e parceria estratégicas internacionais exigem dos líderes cada vez mais habilidades sociais e tolerância em relação às incertezas do ambiente. Como consequência há grande mobilidade em relação à carreira e atuação em ambientes cada vez menos estruturados.

No Brasil, esse cenário não é diferente. As mudanças no ambiente de negócios trazem demandas cada vez mais complexas para a liderança empresarial (Carvalho Neto, Tanure, Mota Santos & Simão Lima, 2012; Hassard, Tonelli & Alcadipani, 2000).

Frequentemente a metáfora é utilizada para tentar explicar a questão da liderança nesse novo contexto. Para De Vries (1997, p. 98), a figura do Acrobata explica o desafio do líder em manter equilíbrio dos vários grupos de interesse. Além da metáfora do super-homem comentado na pesquisa realizada por Sant'anna, Campos e Lótfi (2012) comum no cotidiano empresarial, destaca-se a metáfora do gerente-ciborgue, proposta por Tureta, Tonelli e Alcadipani (2011). Para os autores, o aumento das exigências, pressões e expectativas de respostas rápidas resultam em aumento do tempo de trabalho e redução do tempo de descanso. No cenário deste processo, a tecnologia é usada para transformar qualquer tempo e lugar em tempo e lugar de trabalho.

As mudanças demandam que a liderança se prepare para atuação em diferentes culturas, que tenham habilidade de se relacionar com pessoas, construir redes de relacionamento, sensibilidade para tomada de decisões (Sant'anna *et al.*, 2012). Entretanto, pesquisa realizada com líderes brasileiros demonstra que a cultura autoritária e patriarcal impacta negativamente a capacidade do líder de ter empatia, de enxergar o outro (Carvalho Neto *et al.*, 2012) base para as habilidades requeridas.

Eboli (2002) destaca ainda que o papel dos líderes é vital para as transformações organizacionais, atuantes como agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura pretendida, mas principalmente através de sua atuação exemplar. Para que isso aconteça, a liderança precisa estar preparada para desempenhar plenamente seu papel de educador, formador e orientador no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho.

Em pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) sobre Tendências em Recursos Humanos com profissionais da área, verificou-se que o investimento para capacitar e desenvolver lideranças era a principal estratégia de RH da empresa em 2003 e foi a mais incorporada em 2010 (PROGEP-FIA, 2011). O resultado encontrado no Brasil segue a tendência das empresas americanas que indicaram como prioridade dos profissionais de RH em 2010, o aprimoramento do desenvolvimento da liderança (SHRM, 2011).

A comparação entre as demandas empresariais sobre o tema liderança e o que está sendo pesquisado no ambiente acadêmico revela que, a despeito da importância estratégica assumida pela figura do líder, há no País uma escassez de pesquisas a respeito.

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de um levantamento realizado junto às organizações que atuam no Brasil para identificar suas práticas no desenvolvimento de lideranças. Para tanto, o artigo contém, além desta introdução, um item com as referências teóricas sobre desenvolvimento de liderança utilizadas na preparação e aplicação da pesquisa, os aspectos metodológicos empregados na pesquisa, a descrição e análise dos seus principais resultados e as considerações finais sobre o tema abordado.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico, o tema desenvolvimento de liderança será tratado dentro do espectro mais amplo da gestão estratégica de recursos humanos. Desta maneira, a formação de líderes é considerada como integrante do conjunto de políticas e práticas que, articuladas de forma coerentes potencializam o desempenho organizacional. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) tem como objetivo relacionar a contribuição do RH na efetividade organizacional (Boxall, Purcell & Wright, 2007).

Na busca de uma orientação estratégica para gestão de pessoas e, na definição do modelo de gestão de pessoas que a organização irá utilizar para direcionar o comportamento dos colaboradores de forma atender os objetivos organizacionais, é necessário analisar o ambiente no qual a organização está inserida, o contexto e a atuação da área de RH (Albuquerque, 2002; Ulrich, 2000). Fischer (2002) destaca que as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo são insuficientes. É necessário intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa.

A orientação estratégica de gestão de pessoas pode ser identificada através de suas políticas e práticas. As políticas são como os princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (Dutra, 2002).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) diz que a definição das políticas e práticas é feita de forma relacionada e integrada, é chamado então de sistema de RH: conjunto de políticas e práticas que se inter-relacionam entre si e também com a estratégia do negócio (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Um sistema de RH não é meramente um conjunto de políticas e práticas de RH, mas um pacote dinâmico que é deliberadamente desenhado para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002).

O tema de desenvolvimento de liderança, segundo Day & Harrison (2007) acompanha a evolução do construto de liderança. A definição de liderança apresenta evoluções na literatura considerando o nível de complexidade, do individual para o coletivo. Inicialmente encontra-se na literatura o tema referindo-se às características comportamentais do indivíduo, tem-se a liderança baseada em autoridade. Com a evolução da teoria tem-se a definição de liderança como um processo de influencia sobre as pessoas. E, atingindo um nível mais complexo o construto refere-se à propriedade compartilhada, que pode envolver papéis e processos de influencia, de um sistema social que inclui a interdependência entre os indivíduos, times e a organização.

Day (2000) apresenta a diferença entre o desenvolvimento do líder e o desenvolvimento da liderança. O desenvolvimento do líder relaciona-se a ações que reforçam as competências individuais voltadas para o autoconhecimento (consciência emocional, autoconfiança), para a auto regulação (autocontrole, adaptabilidade, resiliência) e a auto motivação (comprometimento, iniciativa, otimismo), reforçando assim o capital humano. O desenvolvimento da liderança está baseado na construção do capital social que é construído pelos relacionamentos entre os indivíduos e envolve a interação e a troca entre as pessoas. Neste modelo relacional, o comprometimento entre as partes é a base da relação e essa só existe se pautada em confiança e respeito (Brower, Schoorman & Tan, 2000).

A teoria apresenta que a definição das práticas de desenvolvimento da liderança considera o estágio do líder em sua carreira, jovem líder, gestor ou um alto executivo. Esta definição baseia-se no grau de maturidade em cada estágio da carreira do líder e no níveis de complexidade nas responsabilidades da posição ocupada. Dessa maneira, Day e Harrison (2007) apresentam a diferença de desenvolvimento entre os diferentes níveis de liderança, do mais baixo ao mais alto nível da organização. O nível mais baixo (supervisor) tem ações

voltadas para o desenvolvimento individual e relacional dos líderes. As ações dos níveis mais altos (gerente geral, diretor) relacionam-se com o desenvolvimento da identidade coletiva da liderança, processo que envolve o engajamento funcional, hierárquico e geográfico. A Tabela 1 descreve a diferença entre os níveis de liderança seu desenvolvimento.

Tabela 1
Diferença entre os níveis de liderança e desenvolvimento

Nível de complexidade e inclusão	Definição de liderança	Exemplos de teorias de liderança	Níveis de análise	Foco do desenvolvimento de liderança	Auto-conceito e identidade
Nível mais básico, menos complexo e com menor abrangência na definição de liderança.	-Liderança baseada na autoridade	- Teoria dos traços; - Comportamento dos líderes.	- Nível individual; - Influencia de cima para baixo entre líderes e seguidores;	- Desenvolvimento de competências individuais	- Definição individual; - Personalidade dominante.
Nível médio de definição de liderança	-Liderança é um processo de influencia entre indivíduos; - A definição de papéis é importante no processo de influencia.	- Relação entre líderes e membros (Leader Member Exchange - LMX)	- Influencia recíproca; - Influencia de cima para baixo entre líder e seguidores e também de baixo para cima entre seguidores e líder.	- Desenvolvimento de competências individuais e; - Desenvolvimento de relacionamentos.	Conhecimento: - Individual; - Relacional; Capaz de definir: - Personalidade dominante; - Influencia interpessoal
Nível mais avançado, complexo e com maior abrangência na definição de liderança.	- Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui a interdependência entre os indivíduos, times e a organização; - Pode envolver a definição de papéis e o processo de influencia dependendo da situação.	- Liderança compartilhada; - Liderança coletiva; - Liderança conectada.	Abordagem multi-nível (nível individual, times e organizacional). - Inclui a influencia contextual e organizacional no time e o surgimento da liderança dentro de uma equipe; - influencia do grupo e individual	- Desenvolvimento de competências individuais e; - Desenvolvimento de relacionamentos; - <i>Empowerment</i> ; - Colaboração; - Trabalho remoto.	Conhecimento: - Individual; - Relacional; - Coletivo. Capaz de definir: - Personalidade dominante; - Influencia interpessoal; - Diálogo relacional.

Nota. Fonte: Adaptado de Day & Harrison (2007) *A multilevel, identity-based approach to leadership development*. Human Resource Management Review, 17(4), 360-373.

O desenvolvimento de líderes passa pela compreensão de que a liderança baseia-se em uma complexa relação entre os indivíduos e o meio organizacional que estes estão inseridos. Muitas são as práticas de desenvolvimento de liderança utilizadas hoje pelas empresas, porém, dependendo do contexto em que a organização está inserida e da maturidade do líder e das pessoas envolvidas nos processos, elas podem ser mais ou menos recomendadas. As práticas de desenvolvimento de liderança devem considerar os vários fatores e as forças e fraquezas de cada um (Day, 2000). A Tabela 2 apresenta a descrição das práticas, suas forças e fraquezas.

Tabela 2

Práticas de desenvolvimento de liderança

Prática	Descrição	Forças	Fraquezas
<i>Feedback 360°</i>	Várias fontes de avaliação de performance apresentadas para um indivíduo.	Colocar-se no lugar do outro; participação coletiva.	Não conseguir avaliar o contexto, e apenas um evento mais marcante. Depende do tempo e esforço das pessoas.
<i>Coaching</i>	Prática focada no resultado. Aprendizado um para um.	Personalizada e intensiva.	Funciona como um remédio. Onerosa
<i>Mentoring</i>	Aconselhamento, desenvolvimento relacional normalmente com um líder sênior.	Forte influencia.	Grande dependência.
<i>Networks</i>	Relacionar-se com outras pessoas em diferentes situações.	Relações organizacionais.	Relacionada ao evento, desestruturada.
Atribuições do cargo e <i>job rotation</i>	Direciona as atribuições em relação as responsabilidades, interfaces, geografia, etc.	Acelera o aprendizado.	Conflito entre o dever e a performance. Não é estruturado para aprendizagem.
<i>Action Learning</i>	Projetos desenvolvidos para resolver importantes problemas do negócio. É utilizado como aprendizado.	Amarrado as premissas do negócio. Ação orientada.	Dedicação (tempo disponível). As lições não são sempre claras. Maior foco no resultado.

Nota. Fonte: Adaptado de Day (2000). *Leadership development: A review in context*. The Leadership Quarterly, 11(4), 581-613. e Hernez-Broome & Hughes (2004). *Leadership development: past, present, and future*. Human Resource Planning, 27, 1.

Para Charam (2008, p.67) os líderes de alto potencial costumam crescer aos saltos, e seus planos de desenvolvimento de talentos devem permitir esse tipo de expansão. Eles devem receber cargos vários degraus acima em termos de escopo e complexidade e que os forcem a exercitar suas habilidades mentais e encontrar um caminho claro para a evolução.

Quatro *et al.* (2007) apresentam que os programas de desenvolvimento de liderança devem possuir uma abordagem holística em sua definição. A abordagem holística defendida pelos autores é definida através do modelo que relaciona quatro domínios: analítico, conceitual, emocional e espiritual (ACES – *Analytical, Conceptual, Emotional and Spiritual*). Esta abordagem é analisada sob os contextos de desenvolvimento: sala de aula, no trabalho e na organização.

As práticas de desenvolvimento de liderança também podem ser consideradas como um atrativo na retenção dos líderes nas organizações. Líderes precisam de estímulos oferecidos pelo desenvolvimento para não perderem sua motivação, tornarem-se complacentes ou buscarem outros desafios fora da organização. Programas de sucessão estruturados são críticos para garantir o suprimento dos líderes para a organização, mas também são vistos como grandes oportunidades de crescimento e desenvolvimento individual. (Berntal & Wellins, 2006).

Day *et al.* (2014) realizaram uma pesquisa sobre as publicações sobre o tema desenvolvimento de líderes nos últimos 25 anos. Os autores apresentam sua pesquisa analisando os seguintes tópicos: pesquisa e teoria, questões relativas ao desenvolvimento intrapessoal, questões relativas ao desenvolvimento interpessoal, questões relacionadas ao processo de desenvolvimento dos líderes, perspectiva longitudinal no desenvolvimento da liderança e métodos de avaliação do desenvolvimento de liderança.

Um das críticas na definição das práticas de desenvolvimento de liderança está na falta de articulação com a estratégia do negócio. Buscando minimizar esta lacuna, Cacioppe (1998) apresenta um modelo integrativo que define sete passos que são considerados na definição do planejamento do desenvolvimento da liderança. São eles:

1. Articulação da estratégia;
2. Definição de objetivos de desenvolvimento;
3. Identificação de métodos e abordagens adequadas;
4. Desenho de programas e seleção de fornecedores/ facilitadores;
5. Avaliação dos resultados atingidos;
6. Integração com o sistema de RH;
7. Avaliações dos objetivos e diretrizes estratégicas, e do sistema de RH

Feitas estas observações a respeito da GERH em termos prescritivos e mesmo analíticos cabe assinalar o que se verifica no Brasil. De modo geral, as diversas pesquisas apontam que o RH não é considerado estratégico pelos gestores. Pesquisas realizadas por Lacombe e Tonelli (2001), Cesar, Bido e Saad (2007) e por Tanure, Evans e Cançado (2010) revelaram que no Brasil o RH não é considerado estratégico pelos gestores, principalmente nas empresas totalmente brasileiras.

A atuação estratégica de RH no Brasil pode ser considerada um ideal ainda não alcançado pela maioria das empresas ou um “jargão incorporado ao cotidiano”, como afirmou Cesar, Bido e Saad (2007). O RH brasileiro importa modelos de gestão e práticas de RH que nem sempre são adequados ao contexto e cultura locais (Tanure *et al.*, 2010; Wood Jr, Tonelli & Cooke, 2011).

Tomando este quadro por referência, é interessante verificar de que modo a temática do desenvolvimento de liderança insere-se nas organizações que atuam no Brasil. O levantamento de informações a respeito das estratégias, políticas e práticas de recursos humanos nas organizações no Brasil, vem se disseminando nos últimos anos como fonte interessante de informações sobre a forma como se gere no País como por exemplo as pesquisas comparativas de grandes contingentes de empresas de recorte mais profissional como a GPTW (2013) a AON Hewit (2013), bem como outras que também permite maior aproveitamento de natureza acadêmica como as conduzidas pelo PROGEP/FIA têm proporcionado uma visão geral sobre a forma como os ambientes de trabalho vêm sendo geridos, assim como a própria força de trabalho.

Desta maneira, além do acesso mais direto ao *benchmarking* das práticas proporcionado pelas publicações profissionais, também tem sido possível verificar a exploração em trabalhos acadêmicos de temas vinculados à gestão de pessoas como carreiras (Velooso *et al.*, 2011; Velooso, Silva & Dutra, 2012), gerações (Silva, 2013), sustentabilidade (Pires, Lucas & Fischer, 2012) entre outros (Cordeiro, Freitag & Albuquerque, 2012; Pires, 2013; Silva, Dias, Silva, Krakauer & Marinho, 2012). Todavia, a temática de desenvolvimento de liderança permanece pouco tratada, sendo assim campo ainda a ser investigado em maior profundidade.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa, de aspecto exploratório, foi realizada uma survey utilizando uma amostra não probabilística, técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória e que confia no julgamento do pesquisador (Malhotra, 2012, p. 274). A participação das empresas foi livre, mas estimulada por meio de convite, tendo sido como critério básico ter atuação no Brasil há mais de cinco anos.

Por apresentar escassa literatura sobre o tema de desenvolvimento de liderança no Brasil, este estudo considerado exploratório optou por tomar como ponto de partida analisar

as questões constantes do formulário preenchido pelas áreas de recursos humanos de empresas participantes da pesquisa ‘As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar’ realizada pelo PROGEP/FIA em parceria com a revista Você S/A da Editora Abril, que fossem relacionadas à temática de desenvolvimento de lideranças. Foi realizada a análise do conteúdo dessas questões que segundo Bardin (2007) o refere-se a um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

O conteúdo das respostas a estas questões de natureza qualitativa foram analisadas de forma a gerar novas questões com maior aprofundamento de detalhes para identificar a realidade das organizações sobre o tema. Junto a isto, também foram incorporadas questões obtidas a partir da literatura consultada sobre práticas de desenvolvimento da liderança. O questionário resultante passou pelas necessárias etapas de pré-teste para aperfeiçoamento na sua compreensão, resposta e facilidade de tabulação de seus resultados.

O questionário foi desenvolvido com objetivo de alcançar um grande número de empresas respondentes e que fossem identificadas as práticas de desenvolvimento de liderança em empresas de diversos segmentos, portes e localização no Brasil a fim de criar uma base de comparação comum entre elas a partir da padronização e uniformização no processo de coleta de dados (Almeida & Botelho, 2006; Vergara, 2009).

O preenchimento dos questionários foi de responsabilidade do principal gestor de pessoas e respondido online em site especificamente destinado à pesquisa. No período compreendido entre o início do mês de fevereiro e o início de março de 2014, 90 empresas forneceram seus dados, compondo assim um banco de dados no qual constavam empresas com perfil de porte como consta na tabela 3 a seguir.

Tabela 3

Tamanho das empresas por número de funcionário

Nº de funcionários	Total de empresas
0 a 499	6
500 a 999	9
Acima de 1000	75

As práticas de RH utilizadas para o desenvolvimento da liderança foram analisadas considerando os seguintes públicos: altos executivos, formado por presidentes, vice-presidentes e diretores; gestores, formado por gerentes, coordenadores e supervisores; e jovens líderes (talentos e ou líderes em potencial). A análise descritiva dos dados foi realizada à luz do referencial teórico e os principais resultados encontram-se a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas

A pesquisa foi respondida por 90 empresas, dessas 83,33% são consideradas de grande porte (acima de 1000 funcionários). Essas empresas possuíam juntas um total de 1.005.631 funcionários em dezembro de 2013. A menor empresa possui nove funcionários e a maior empresa possui 127.178 funcionários.

Das empresas que responderam a pesquisa, 35,56% possuem capital aberto no Brasil. Os setores estão distribuídos entre indústrias (41,11%), setor de serviços (36,67%), comércio (10%), cooperativas (7,78%) e construção civil (4,44%).

Tabela 4
Setores das empresas

Setor	% de empresas
Indústria	41,11%
Serviços	36,67%
Comércio	10,00%
Cooperativas	7,78%
Construção civil	4,44%

Comparando o número de funcionários em dezembro de 2012 e dezembro de 2013, 64 empresas aumentaram o seu quadro de funcionários, 24 empresas diminuíram o seu quadro, e 2 empresas mantiveram o mesmo número de funcionários do quadro.

Em relação ao gênero, a participação relativa de mulheres diminuiu de acordo com a importância hierárquica do cargo de liderança. 40,04% dos supervisores nas empresas respondentes são mulheres. Esse número cai para 29,47% para o cargo de gerente. Enquanto 20,07% das diretorias são compostas por mulheres, aproximadamente a metade desse número (10,09%) compõe as vice-presidências. Finalmente, apenas 4,04% dos presidentes das empresas respondentes são mulheres.

Tabela 5
Gênero liderança

Função	% homens	% mulheres
Supervisor	59,96%	40,04%
Gerente	70,53%	29,47%
Diretor	79,93%	20,07%
Vice-presidente	89,91%	10,09%
Presidente	95,96%	4,04%

“Segundo as últimas pesquisas do IBGE, as mulheres representam 45,6% do total de pessoas ocupadas no Brasil, mas verifica-se que há uma sub-representação das mulheres nos cargos hierárquicos mais altos. Nas 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, pesquisa realizada anualmente pelo PROGEP-FIA em parceria com a Editora Abril, 34,5% dos cargos executivos são mulheres e elas são apenas 8% dos presidentes. (PROGEP-FIA, 2013). Nos Conselhos de Administração essa proporção é menor ainda: 5,4% dos conselheiros são mulheres (Lazzaretti, Godoi & Camilo, 2012).

O termo “Teto de Vidro”, cunhado em 1986 pelos jornalistas do Wall Street Journal, é a primeira metáfora criada para explicar a barreira invisível no crescimento profissional das mulheres (Weyer, 2007).

Com relação à movimentação da liderança em relação ao de total de funcionários tem-se os seguintes resultados. Apenas 6,84% dos líderes pediram demissão, enquanto 13,01% do total de funcionários demitiram-se voluntariamente. A empresa demitiu 5,41% dos líderes e este índice aumentou para 13% quando considerados todos os funcionários. A maior diferença se dá nas promoções: 20,84% dos líderes foram promovidos, ao passo que 9,28% do total de funcionários receberam uma promoção em 2013.

A diferença de rotatividade dos líderes também pode ser identificada em outro índice: em média, os funcionários em cargo de liderança estão há 118 meses na empresa. Esse número cai para 68 meses para funcionários nos demais cargos. Líderes também permanecem mais tempo no mesmo cargo, enquanto os líderes estão há 59 meses no cargo, esse número é de apenas 10 meses para os demais funcionários. Em média, as empresas tiveram 2,28 presidentes nos últimos 10 anos.

Grande parte das empresas, 86,67%, previa expansão dos negócios para 2014. Ao serem questionadas sobre o motivo da expansão, 39 empresas acreditava num aumento no número de funcionários; 34 empresas iniciariam novos negócios; e 50 empresas buscariam

novos locais de atuação, sendo que mais de uma resposta era permitida nesse caso. Esses números apontam a necessidade de novos líderes, seja para atuar em novos mercados, seja para atuar em novos negócios, ou ainda para lidar com os desafios inerentes a contratação de novos funcionários. Porém contrapondo o desejo de expansão das empresas, apenas 30% disseram enfrentar dificuldades para contratação de líderes em 2013.

4.2. Práticas de desenvolvimento de liderança

As empresas investiram em treinamentos formais de sua liderança. Este resultado pode ser observado através dos investimentos realizados. Em média foram investidos R\$ 830,03 por funcionário no ano de 2013 em ações de treinamento e desenvolvimento. Estes treinamentos totalizaram 47,33 horas/aula por líder em um ano. A presença de investimentos em cursos de MBA no Brasil também apresentou destaque. É realizado o subsídio total ou parcial destes cursos para os diferentes níveis de liderança.

Tabela 6

Cursos realizados pelos líderes

	Altos Executivos	Gestores	Jovens Líderes
Idiomas	75,00%	81,71%	67,50%
MBA no Brasil (bolsa parcial ou completa)	75,90%	84,34%	69,14%
MBA fora do Brasil (bolsa parcial ou completa)	42,68%	28,75%	12,50%

Quanto a cursos de MBA, que exigem um investimento substancial por parte da empresa e uma significativa dedicação de tempo por parte do funcionário, o maior foco é para Altos Executivos e principalmente Gestores (75,90% e 84,34% respectivamente). O investimento feito nos líderes nestes cargos pode estar relacionado à atualização de conhecimentos em função do tempo de formação acadêmica dos mesmos.

O investimento em cursos de MBA para jovens líderes também é expressivo (69,14%). Aqui a formação pode estar relacionada com a necessidade de desenvolver no potencial líder uma visão mais abrangente do negócio em áreas que esses não tiveram contato devido ao tempo de experiência.

Existe um percentual significativo (42,68%) de investimentos em programas de MBA fora do país para a alta liderança. Este fato pode estar relacionado com a crescente atuação global das empresas. Essas práticas também podem contribuir para o desenvolvimento de *networking* por parte dos altos executivos (Hernez-Broome & Hughes, 2004).

A preocupação com a atuação global dos líderes pode ser identificada pelos investimentos feitos em cursos de idiomas para a grande maioria dos líderes e o maior percentual (81,71%) aparece no nível dos gestores. O alto grau de concordância para a adoção de cursos de idiomas reflete uma necessidade imposta pelas deficiências de formação educacional do país, pois o ensino de outros idiomas ainda não está disseminada em grande parte da população, como acontece em outros países. Este índice também pode refletir a necessidade de aprendizado de um terceiro idioma, específico do país de origem da empresa, ou da necessidade de aprendizado do espanhol para exercer cargos de liderança para a América Latina. Este índice, de forma esperada, é menor para Jovens Talentos e Líderes em Potencial, pois muitos dos programas de recrutamento de jovens talentos exigem o domínio do inglês (Martins, Dutras & Casimiro, 2007).

Com relação às ações de *coaching*, *mentoring* e *counseling* voltadas para o desenvolvimento da liderança destaca-se que a maior parte das empresas possui programa de *coaching* para Altos Executivos e Gestores (75,90% e 73,17% respectivamente). O alto grau

de utilização desta prática pode estar relacionada ao direcionamento para o atingimento de resultados (Day, 2000). Essa prática não está tão presente para o grupo de jovens líderes (35,80%).

Tabela 7

Práticas de desenvolvimento da liderança

	Altos Executivos	Gestores	Jovens Líderes
<i>Coaching</i>	75,90%	73,17%	35,80%
<i>Mentoring</i>	40,24%	38,55%	35,37%
<i>Counselling</i>	21,52%	16,67%	8,97%

O *mentoring*, orientação de um gestor sênior para um líder iniciante (Day, 2000), não é adotado por grande parte das empresas. Também não existe grande diferença na utilização desta prática para os diferentes níveis de liderança. A prática de *counselling* é adotada por poucas empresas, visto que está relacionada à outros aspectos da vida do profissional.

Com relação aos temas trabalhados pelas empresas com a liderança tem-se o seguinte resultado expresso na tabela 7.

Tabela 8

Temas desenvolvidos com a liderança pelas empresas no Brasil

	Altos Executivos	Gestores	Jovens Líderes
A empresa, contexto e mercado	81,18%	85,54%	84,15%
O papel do líder	83,72%	97,62%	76,54%
Promoção de auto-conhecimento	80,00%	92,86%	77,11%
Desenvolvimento de competências	84,71%	94,05%	85,54%
Foco em carreira	61,90%	70,24%	72,29%
Ética nos negócios	82,56%	89,41%	79,52%

O tema 'Foco em carreira' tratado para o desenvolvimento de liderança teve maior índice quando relacionado ao público de Jovens Talentos e Líderes em Potencial. Este índice pode estar relacionado ao foco que as empresas dão para a carreira, voltadas para dentro da organização. O tema 'O papel do líder' apresentou um maior índice quando relacionado ao público gestores (97,62%). Os outros temas apresentaram equilíbrio com relação aos diferentes públicos.

Os programas de *trainees* e de estágio foram abordados nesta pesquisa com foco no desenvolvimento de líderes. Apenas seis presidentes de empresa haviam participado anteriormente de programa de *trainees*, e em sete empresas os presidentes foram estagiários.

Apesar de não terem participado de programas estruturados de desenvolvimento de líderes dentro da empresa, a maioria dos supervisores (90,55%) e gerentes (90,05%) já atuavam na empresa e foram promovidos para o cargo atual. Essa situação também pode ser identificada nas posições de diretores (73,51%), vice-presidentes (70,98%) e presidentes (76,92%).

As práticas de *job rotation* e *action learning* foram pesquisadas considerando as atividades de expatriação e desenvolvimento de projetos fora do país. Foram consideradas expatriações para o mesmo cargo, expatriações com promoção de cargo e trabalhos em

projetos específicos, por tempo determinado. Essa prática apresentou destaque nas empresas com mais de 1000 funcionários.

Tabela 9

Práticas de desenvolvimento da liderança no exterior

	Altos Executivos	Gestores	Jovens Líderes
Expatriação para o mesmo cargo	18 empresas	23 empresas	12 empresas
Expatriação com promoção	17 empresas	22 empresas	11 empresas
Projetos específicos por tempo determinado	8 empresas	23 empresas	19 empresas

Pode-se identificar uma presença maior de *job rotation* para os níveis de gestores e altos executivos. A prática de *action learning*, presente nos programas de *trainee* pode ser observada no desenvolvimento de jovens líderes. Não foi possível identificar se essas práticas foram estruturadas como parte do desenvolvimento da liderança ou se elas existem em função das demandas organizacionais.

A existência de um processo estruturado de sucessão tem se tornando uma importante ferramenta para identificar, desenvolver e reter líderes é (Bernthal & Wellins, 2006). Entretanto, esse processo ainda não está totalmente difundido entre as empresas. O maior índice aparece nas empresas de grande porte e a maior preocupação é na reposição das posições mais altas.

Tabela 10

Sucessão de líderes

Nº de funcionários	Mapeiam altos executivos	Mapeiam Gestores	Preencheram altos executivos	Preencheram gestores
0 a 499	33,33%	33,33%	16,67%	16,67%
500 a 999	22,22%	33,33%	22,22%	33,33%
Acima de 1000	64,00%	56,00%	48,00%	44,00%

As empresas que mapearam as posições através do processo de sucessão encontram dificuldades no preenchimento dessas posições internamente. Os resultados variam de 48% em empresas de grande porte para os altos executivos a 16,67% em empresas de pequeno porte para esta mesma posição. Com relação as posições de média gerência os números também expressam a mesma dificuldade, 44%, 33,33% e 16,67% para as empresas de grande, médio e pequeno porte.

As empresas declararam possuir um processo de avaliação de desempenho estruturado. Entretanto, a avaliação de desempenho que envolve o superior imediato, os pares e os subordinados, chamada de avaliação 360°, para a liderança é realizada em 34,44% das empresas. Com relação à existência de um comitê para avaliação dos executivos, o índice mais alto, 76%, encontra-se nas empresas de grande porte. Entretanto o *feedback* do líder como forma de desenvolvimento, não obteve resultados expressivos de todos os envolvidos no processo (*feedback* 360°), os resultados indicam apenas a avaliação do superior imediato.

Tabela 11

Avaliação liderança

Nº de funcionários	Avaliação 360°	Comitê de Avaliação dos Executivos
0 a 499	33,33%	33,33%
500 a 999	22,22%	44,44%
Acima de 1000	36,00%	76,00%

Também foram pesquisadas outras práticas para identificar potenciais líderes na organização, 82,22% das empresas utilizam indicação do gestor, 61,11% utilizam indicação do setor de Recursos Humanos e 38,89% identificam potenciais líderes dentre os jovens do programa de *trainees*. Para avaliar os líderes, 80% das empresas realizam avaliação de potencial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou realizar um mapeamento das práticas de desenvolvimento de liderança encontradas em empresas que atuam no mercado nacional. Essas práticas foram pesquisadas em sua maioria em empresas consideradas de grande porte, com mais de 1000 funcionários.

Os resultados apontam para a presença de ações de treinamento formais como programas de MBA e idiomas. Também começam a apontar para a preocupação com o desenvolvimento dos diferentes níveis de liderança quando analisadas as práticas de *coaching*, expatriação e sucessão.

Os cursos de MBA podem propiciar a prática de *networking* entre os participantes, entretanto não fica evidente se esta prática é utilizada com a finalidade nas empresas pesquisadas.

As práticas de *job rotation* e *action learning* foram investigadas através das atividades de expatriação e projetos específicos desenvolvidos fora do país. Apesar da existência dessas atividades na maioria das empresas, os resultados não foram conclusivos com relação ao desenvolvimento da prática como parte do desenvolvimento da liderança.

As empresas declaram possuir um processo de avaliação de desempenho. Entretanto, a prática de avaliação 360° ainda é pouco utilizada pelas empresas (34,44%). Conseqüentemente, o *feedback* 360°, desdobramento da avaliação 360° não foi identificado.

Para os líderes, o desenvolvimento da liderança é um processo contínuo conforme a percepção de novos “gaps” e barreiras (Sant’anna, Campo & Lótfi, 2012) e apesar de existirem práticas que identificam esses “gaps” de desenvolvimento dos líderes (avaliação 360°, avaliação de potencial) não foi possível identificar quais práticas de desenvolvimento são realizadas a partir dessas avaliações.

Para Charam (2008) as abordagens tradicionais à sucessão e ao desenvolvimento de lideranças não permite que os líderes façam incursões muito além do que as pessoas sabem que conseguem fazer. Segundo o autor, elas são colocadas nos mesmos planos de carreira, promovendo-os aos poucos em linhas verticais. É preciso desenvolver programas que proporcionem desafios e considerem que os líderes se desenvolvem a partir de saltos de expansão.

Como limitação de pesquisa, tem-se que a amostra de empresas foi não-probabilística e empresas respondentes não correspondem ao perfil das empresas brasileiras, com 83,3% sendo de grande porte. Entretanto, as empresas maiores são aquelas que conseguem ter uma área de Recursos Humanos mais estruturada e maior verba para investimento no desenvolvimento de liderança.

Foram encontradas algumas dificuldades na realização desta pesquisa. Destaca-se a escassez de literatura nacional sobre o tema de desenvolvimento de liderança e talvez por isso as práticas presentes e analisadas nas empresas no Brasil utilizem práticas exportadas das suas matrizes. A observação das práticas de maneira isolada não nos permitiu identificar a relação com a estratégia e as outras práticas de RH.

Como continuidade da pesquisa pode ser realizada a investigação das práticas e sua relação com a estratégia. As práticas relacionadas ao desenvolvimento dos líderes no ambiente de trabalho como *job rotation*, *action learning* e *feedback 360°* também podem ser investigadas em pesquisas futuras bem como a identificação das práticas mais adequadas para

os diferentes níveis de liderança. A integração dessas práticas de desenvolvimento com outras práticas no sistema de RH também pode ser investigado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G. (2002). *A gestão estratégica de pessoas*. In: Fleury, M. T (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.
- Almeida, A. R., & Botelho, D. (2006). *Construção de questionários*. In: Botelho, D., & Zouain, D. M. *Pesquisa quantitativa em administração* (pp. 90-108). São Paulo: Atlas.
- Aon Hewitt. (2013). *Valor Carreira - As melhores na gestão de pessoas 2013*. São Paulo.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Meriläinen, S., & Tienari, J. (Ed.). Working for inclusion: positive experiences from academics across the world (pp.48-62), Cheltenham: Edward Elgar.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. ERA.
- Bergamini, C. W. (2006). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bernthal, P., & Wellins, R. (2006). *Trends in leader development and succession*. Human resource planning, 29, 2.
- Boxall, J., Purcell, P., & Wright, P. M. (Ed.) (2007). *Human resource management: scope, analysis and significance*. In: Boxall, J., Purcell, P., & Wright, P. M. The handbook of human resource management (pp. 1–16). Oxford: Oxford University Press.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). *A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange*. Leadership Quarterly, vol. 11 (2), 227-250.
- Cacioppe, R. (1998). *An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs*. Leadership & Organization Development Journal, 19(1), 44-53.
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, M. C. M., & Lima, G. S. (2012). *Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional*. Revista Ciência da Administração, 14(32), 35-49.
- Cesar, A. M. R., Bido, D. D. S., & Saad, S. M. (2007). *A "evolução" da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil*. Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ENANPAD, 31.
- Day, D. V. (2000). *Leadership development: A review in context*. The Leadership Quarterly, 11(4), 581-613.
- Charam, R. (2008). *O líder criador de líderes*. Trad. Yamagami, C. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cordeiro, H., Freitag, B., & Albuquerque, L. (2012). *Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras*. SemeAd Seminários de Administração, 15.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). *A multilevel, identity-based approach to leadership development*. Human Resource Management Review, 17(4), 360-373.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R. E., & McKee, R.A. (2014). *Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory*. The Leadership Quarterly, 25, 63-82.
- Delery, J. E. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research*. Human resource management review, 8(3), 289-309.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Eboli, M. (2002). *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. In: Fleury, M. T (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.

- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: Fleury, M. T (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Great Place to Work® Institute. (2013). *Melhores Empresas para Trabalhar GPTW – Brasil 2013*. São Paulo.
- Hassard, J., Tonelli, M. J., & Alcadipani, R. (2000). *Pós-modernidade, teoria organizacional e o self do gerente minuto*. EnEO-Encontro de Estudos Organizacionais, 1.
- Hernez-Broome, G., & Hughes, R.L. (2004). *Leadership development: past, present, and future*. Human Resource Planning, 27, 1.
- Kets De Vries, M. F. (1997). *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). *O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos*. Revista de Administração Contemporânea, 5(2), 157-174.
- Lazzaretti, K., Godoi, C. K., & Camilo, S. P. O. (2012). *Desigualdade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras: uma análise à luz do fenômeno do Teto de Vidro*. XXXVI Encontro do Enanpad.
- Martins, E. C., Dutra, J., & Cassimiro, W. (2007). *Programa de trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa*. X Seminário em Administração, FEA-USP, São Paulo.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Pires, F. M. (2011). *Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Pires, F., Lucas, A. C., & Fischer, A. L. (2012). *O papel das competências individuais na construção da sustentabilidade*. Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FAE. 27(4).
- PROGEP-FIA. (2011). *Pesquisa Delphi RH 2010*. São Paulo.
- PROGEP-FIA. (2013). *Pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar 2013*. São Paulo.
- Quatro, S.A., Waldman, D.A., & Galvin, B.M. (2007). *Developing holistic leaders: four domains for leadership development and practice*. Human Resource Management Review. n°17 p. 427-441.
- Sant'anna, A. S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012). *Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 13(6), 48-76.
- SHRM. (2011). *Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals*.
- Silva, R. C. D. (2013). *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, R. C. D., Dias, C. A. F., Silva, M. T. G. D., Krakauer, P. V. D. C., & Marinho, B. D. L. (2012). *Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros*. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)., 2(1).
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). *As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil*. Revista de Administração Contemporânea, 14(4), 594-614.
- Tureta, C., Tonelli, M. J., & Alcadipani, R. (2014). *O Gerente-Ciborgue: metáforas do gestor "pós-humano"*. Organizações & Sociedade, 18(58).
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C. D., & Amorim, W. A. C. D. (2011). *Gestão de carreiras e crescimento profissional*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 12(1), 61-72.

- Veloso, E. F. R., Silva, R. C. D., & Dutra, J. S. (2012). *Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 13(2), 197-208.
- Vergara, S.C. (2009). *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Weyer, B. (2007). *Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders*. Women in Management Review, 22(6), 482-496.
- Wood Jr, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). *Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 51(3), 232-243.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). *Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research*. Journal of management, 28(3), 247-276.