

Perfil do Líder no Paraná

“O importante é não parar nunca de questionar”
Albert Einstein

Em 2006, a Caliper do Brasil, empresa multinacional de consultoria em gestão estratégica de talentos, buscando inovar, realizou uma pesquisa denominada “Perfil do Líder no Paraná”, que contou com a participação de diretores e presidentes de empresas paranaenses. O objetivo do estudo foi oferecer uma base de informações que auxiliasse no aprimoramento profissional de participantes e leitores da pesquisa. Os resultados mostraram as tendências de comportamentos baseadas nos principais motivadores, pontos fortes e de desenvolvimento dos líderes envolvidos.

Porém, o intuito é estimular não somente os profissionais, mas as empresas, como um todo, a refletirem sobre a importância de conhecer o perfil de seus colaboradores, pois os resultados obtidos por uma organização e os comportamentos das pessoas que nela trabalham formam a parte visível dentro de sua estrutura. Entretanto, como num *iceberg*, os principais problemas organizacionais, que dificultam a obtenção de resultados, estão ocultos e são, justamente, relacionados com os reais motivadores e personalidades de seus profissionais.

Nesse sentido, é importante ressaltar que essa pesquisa expõe, exclusivamente, os traços de personalidade dos participantes, ou seja, suas características individuais que são imutáveis, únicas e neutras (nem boas, nem ruins). Diferente é o comportamento que, mesmo vinculado à personalidade, é mutável, influenciável e pode ser escolhido.

Assim, outro ponto de destaque, como será observado adiante, é a constatação da inexistência de uma receita pronta para o profissional perfeito, pois esse estudo não tem a pretensão de criar ou indicar o perfil ideal de um líder, menos ainda de classificar ou rotular os profissionais avaliados como bons ou ruins. O desempenho dos profissionais depende de vários fatores que vão além do seu perfil. O objetivo principal é, simplesmente, prover subsídios para que as pessoas sejam estimuladas ao entendimento de suas próprias motivações estruturais, aplicando-as dentro do estilo de liderança mais adequado ao seu perfil.

A Pesquisa

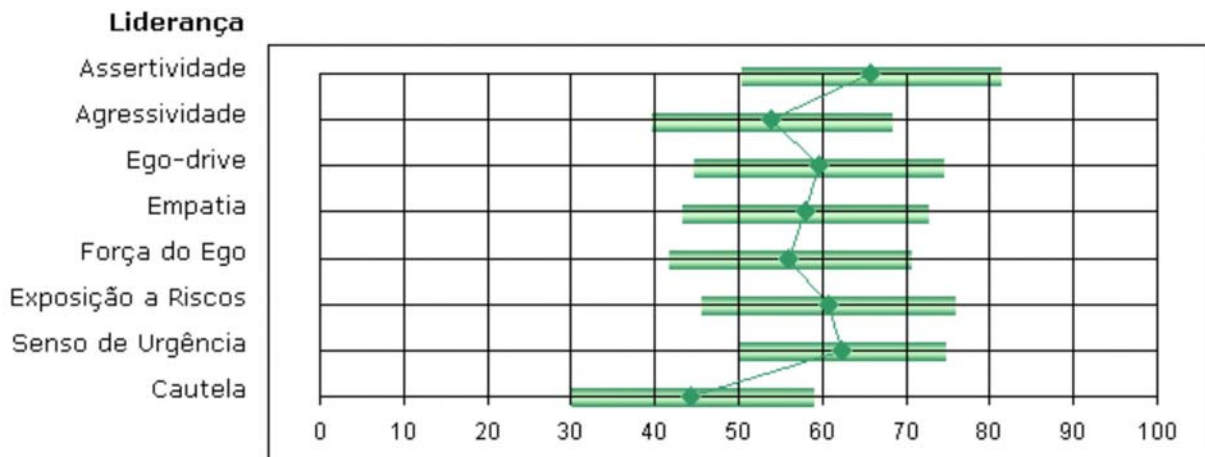
O estudo, realizado entre 21 de agosto e 15 de setembro de 2006, envolveu 54 diretores e presidentes de grandes, médias e pequenas empresas de 31 segmentos distintos do Paraná, como parte de uma seqüência de pesquisas que a Caliper vem realizando nos últimos anos. Em 2003, em parceria com a HSM, foi desenvolvido o “Perfil do Líder Brasileiro” e, em 2004, delineado o “Perfil Gerencial da Mulher Brasileira”, tendo em vista o aumento do número de mulheres em postos de liderança.

Cada um dos profissionais participantes dessa pesquisa respondeu ao questionário de um instrumento de *assessment* (avaliação) denominado Perfil Caliper – uma ferramenta que expõe o conjunto de competências relacionadas à obtenção de resultados frente à demanda de uma organização. Essas competências são formadas pela combinação de vários traços de personalidade e dispostas em quatro categorias comportamentais: “Liderança”, “Relacionamentos”, “Resolução de Problemas e Tomada de Decisões” e “Organização Pessoal e Administração do Tempo”.

As informações obtidas com o resultado dos perfis foram transformadas em gráficos, analisadas em conjunto pelos consultores da Caliper e dispostas nas categorias abaixo:

Liderança

Nesta categoria, os avaliados denotam possuir a habilidade de uma comunicação assertiva, direta e objetiva, além de serem persuasivos e convincentes, o que os auxilia a obterem o apoio de suas equipes. Mostram, também, uma postura mais criteriosa na tomada de decisões, preferindo obter maiores informações antes de aplicarem inovações, o que por um lado pode ajudá-los a evitar decisões precipitadas porém, por outro, pode fazer com que boas oportunidades sejam perdidas durante as negociações.

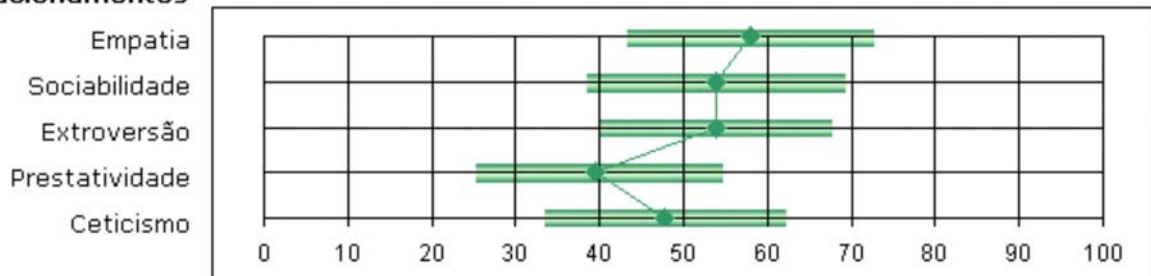


Relacionamentos

O que mais se destaca neste quesito é o bom nível de sociabilidade dos participantes da pesquisa. O gosto por manter vínculos e realizar o *network* pode contribuir para garantir a fidelização de seus clientes. Porém, não demonstram necessidade de aceitação por parte das pessoas com as quais se relacionam.

Um ponto que indica a necessidade de aprimoramento dos avaliados é uma dedicação maior de tempo para desenvolver e orientar suas equipes, pois uma das preocupações constantes na atualidade é a preparação de uma nova geração de líderes para as organizações. Os participantes podem obter ganhos ao desenvolver uma postura mais paciente para treinar e orientar as pessoas e os profissionais de suas equipes.

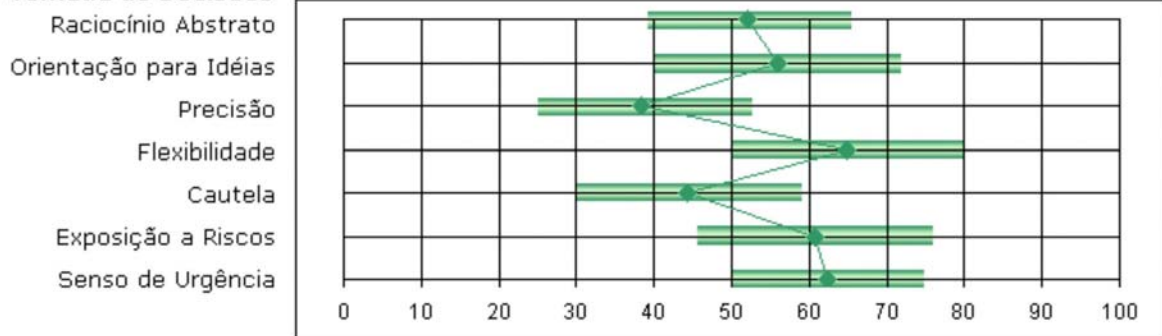
Relacionamentos



Resolução de Problemas e Tomada de Decisões

Três das características mais importantes apontadas na análise dos líderes no Paraná, nesta categoria comportamental, são: bom nível de criatividade para buscar soluções alternativas, flexibilidade para rever conceitos e receptividade para aceitar novas idéias. Entretanto, preferem tomar decisões com base em dados mais concretos, o que pode ser prejudicial em alguns momentos pela falta de solidez das informações na atualidade, fator que pode dificultar ou impedir que aproveitem, com eficácia, as oportunidades.

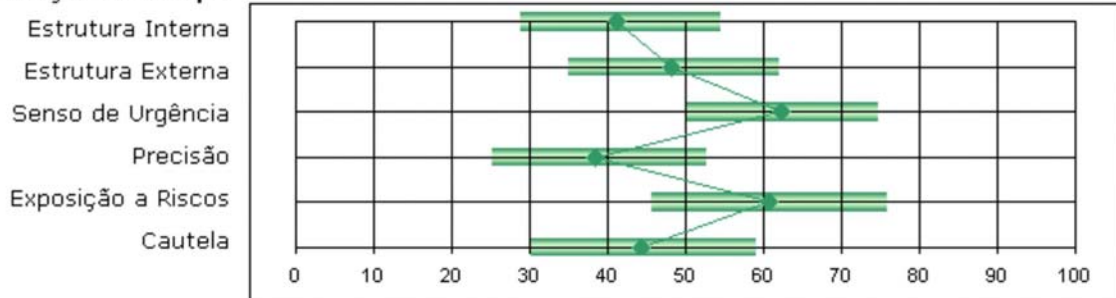
Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Organização Pessoal e Administração do Tempo

Neste quesito, os líderes do Paraná mostram preferência por atuar em ambientes mais estruturados, ou seja, preferem seguir diretrizes ao invés de criá-las e determiná-las, apreciando direcionamentos claros. Esses líderes podem obter ganhos ao equilibrar o alto respeito pela estrutura organizacional com uma postura mais independente.

Organização Pessoal e Administração do Tempo



Análises por segmento

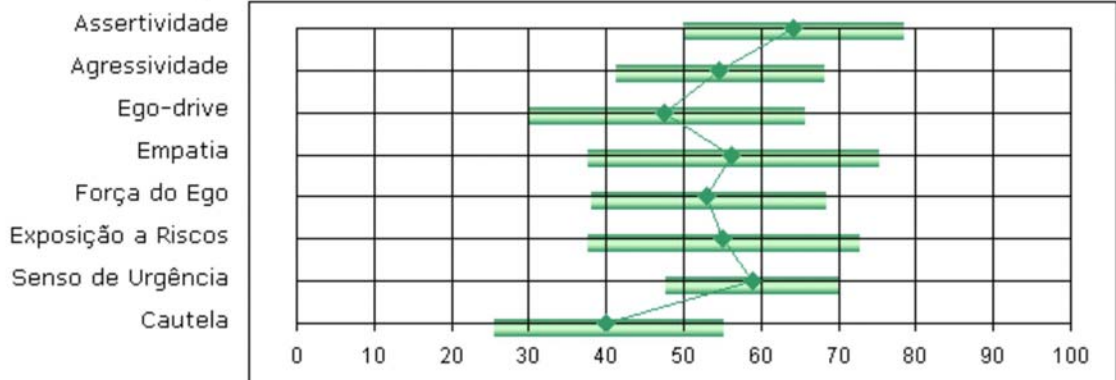
Líder da Indústria x Líder do Paraná

Em geral, os líderes das empresas do segmento industrial mostram-se menos persuasivos que o grupo total de líderes do Paraná, e parecem argumentar melhor frente a situações lógicas e para as quais existam informações disponíveis.

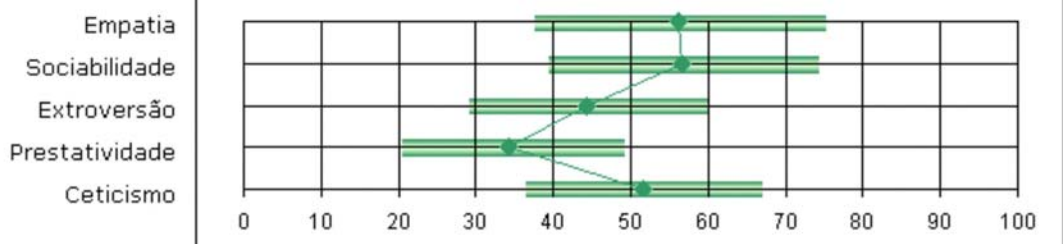
Demonstram, ainda, facilidade para lidar com problemas de natureza mais conceitual, evidenciando capacidade de abstração para definir estratégias em seus mercados. São mais analíticos do que o grupo de líderes do Paraná como um todo, denotando maior precisão, o que comprova facilidade para controles de gestão. Apresentam-se, também, menos expansivos que o grupo geral e tendem a trabalhar melhor com contatos já conhecidos.

Indústria

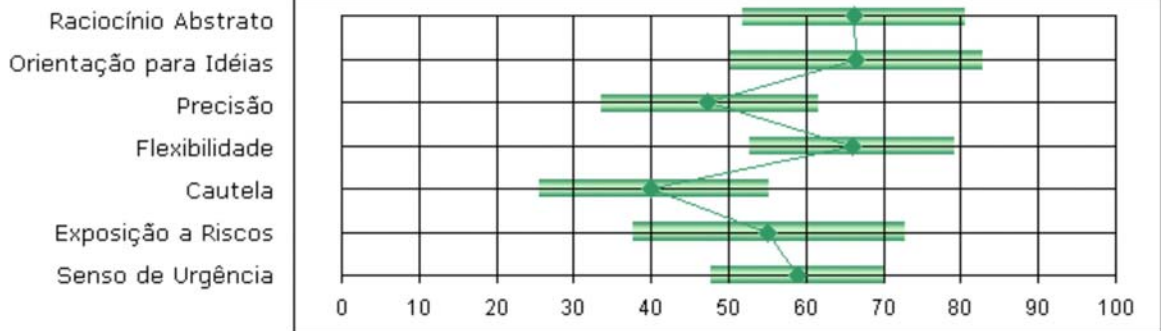
Liderança



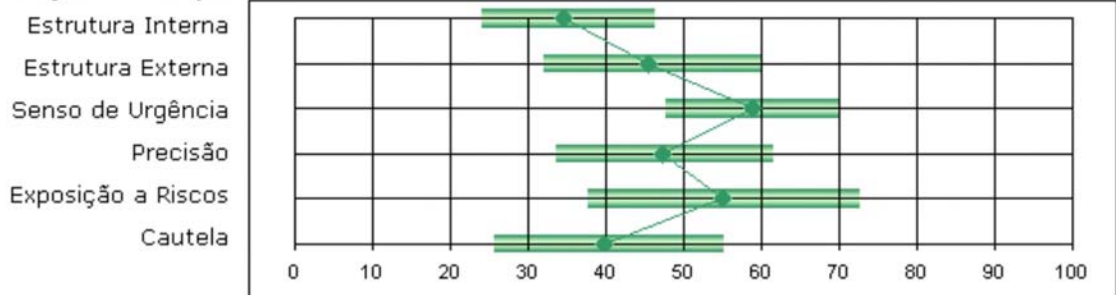
Relacionamentos



Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Organização Pessoal e Administração do Tempo



◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

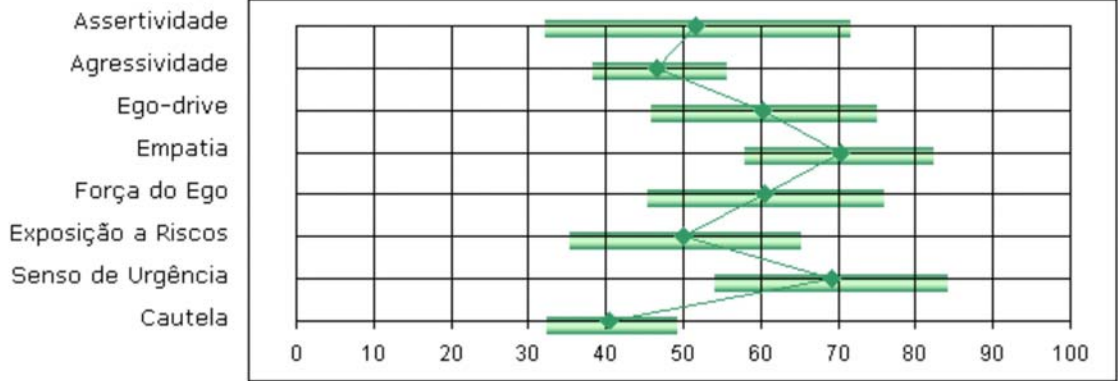
Líder do Terceiro Setor x Líder do Paraná

Os líderes do Terceiro Setor parecem mais receptivos para escutar pontos de vista divergentes, apresentando maior empatia para entender as expectativas de suas equipes. Mostram-se rápidos e tendem a lidar melhor com projetos e processos de curta duração, além de terem bom potencial para analisar estratégias e se mostrarem mais flexíveis, podendo adaptar soluções de acordo com o contexto político.

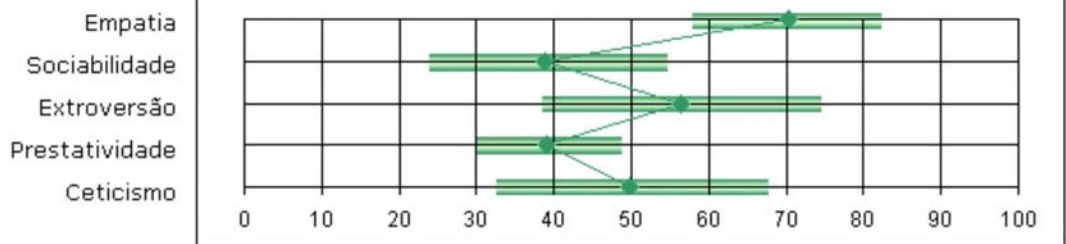
Enquanto os líderes do grupo geral mostram-se sociáveis no desenvolvimento de vínculos, os líderes do Terceiro Setor parecem menos motivados pela interação social, sendo mais reservados. E, embora a estrutura governamental exija cumprimento de normas e políticas, estes profissionais mostram-se menos motivados a cumprir padrões, sendo um pouco mais independentes do que o grupo de líderes do Paraná como um todo.

Governo / Terceiro Setor

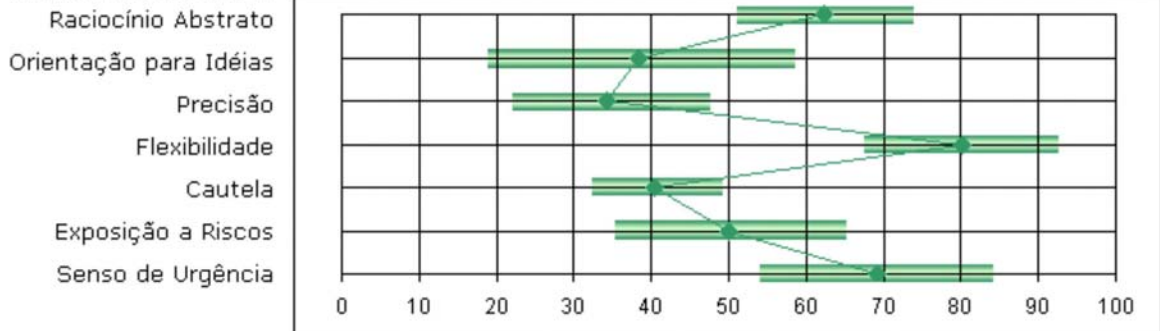
Liderança



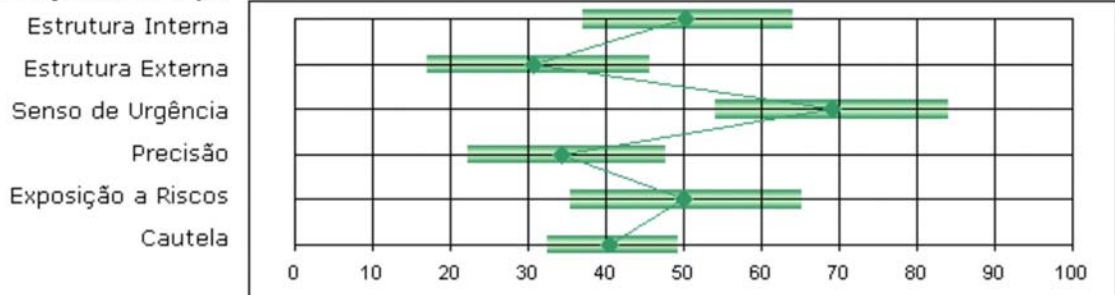
Relacionamentos



Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Organização Pessoal e Administração do Tempo



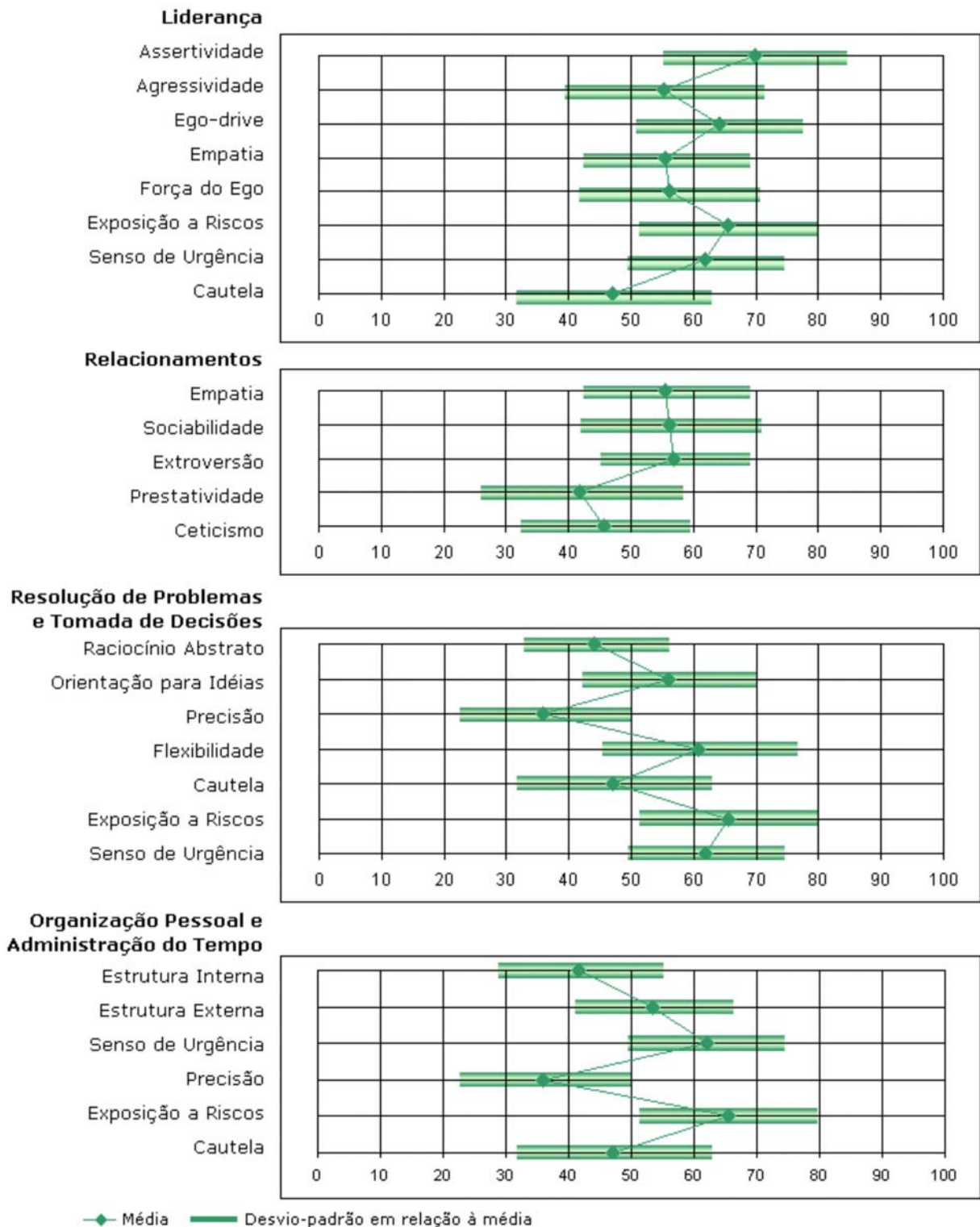
◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

Líder da Prestação de Serviços x Líder do Paraná

Assim como o grupo geral de líderes do Paraná, os líderes do segmento de Prestação de Serviços apresentam-se assertivos e têm bom potencial para expor seus pontos de vista.

Ainda que o grupo geral demonstre lidar bem com algumas questões mais estratégicas, os profissionais da área de Serviços denotam um pouco menos de gratificação ao trabalhar com assuntos mais complexos, e, assim como na pesquisa geral, parecem gostar de obter direcionamentos e regras da empresa a qual estejam vinculados.

Área de Prestação de Serviços



Análises por porte empresarial

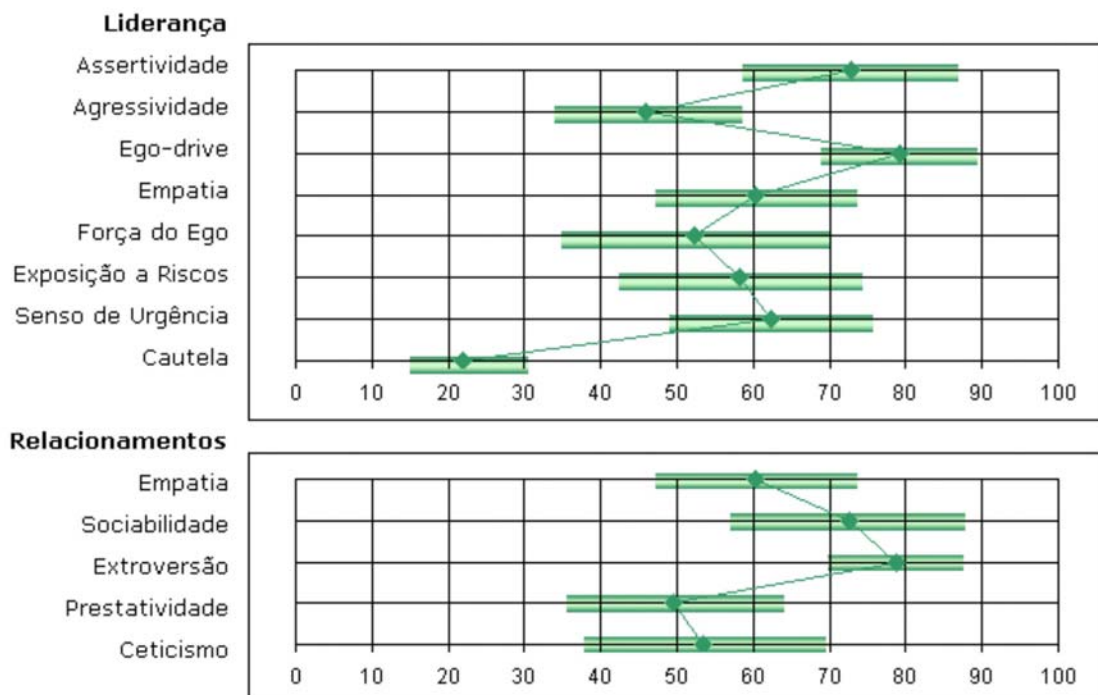
Líder de empresas de grande porte x Líder do Paraná

Nesta comparação destaca-se o estilo de liderança dos profissionais de empresas de grande porte, no qual a comunicação e a persuasão podem fazer com que demonstrem uma postura ainda mais convincente que os líderes do Paraná. Essa característica pode ajudá-los na apresentação de idéias e estratégias definidas para os negócios, buscando o envolvimento de suas equipes acerca dos objetivos comuns, além de poderem atuar em projetos que exijam negociação com clientes, parceiros e fornecedores estratégicos.

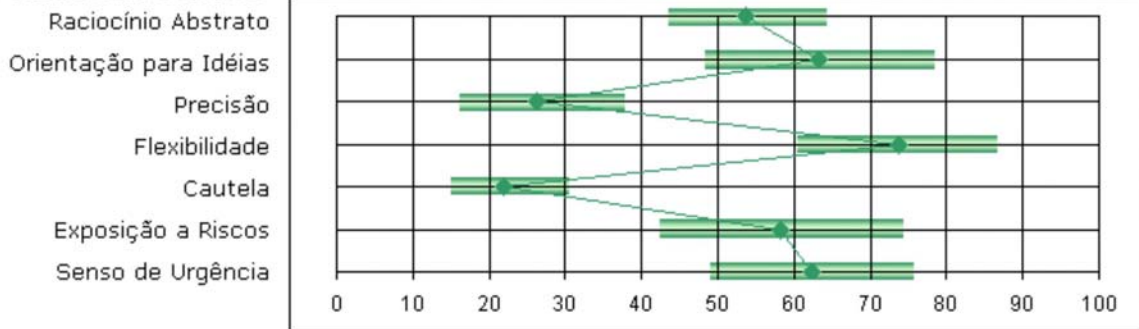
Os líderes de empresas de grande porte apresentam maior ousadia e urgência para concluir suas tarefas, bem como uma postura mais independente para tomar decisões do que os líderes do grupo geral. Também parecem mais motivados pelo relacionamento e demonstram facilidade para iniciar contatos e manter vínculos, o que os ajuda a ampliar suas redes de contatos no mercado de negócios que atuam.

Os líderes desse grupo específico apresentam, ainda, tendência a administrar bem suas agendas e gostam de atuar com uma certa autonomia em seus estilos de gerenciamento. Os líderes do Paraná, comparados aos profissionais deste grupo, parecem precisar de mais direcionamentos e denotam uma postura mais criteriosa na tomada de decisão e envolvimento de trabalhos mais minuciosos. Por outro lado, os profissionais de grandes empresas parecem priorizar a velocidade e se mostram pouco motivados por tarefas que exijam precisão e minuciosidade.

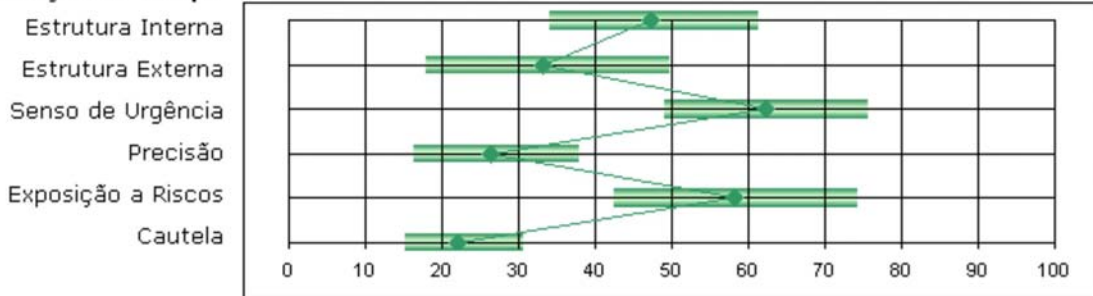
Empresas de Grande Porte



Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Organização Pessoal e Administração do Tempo



◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

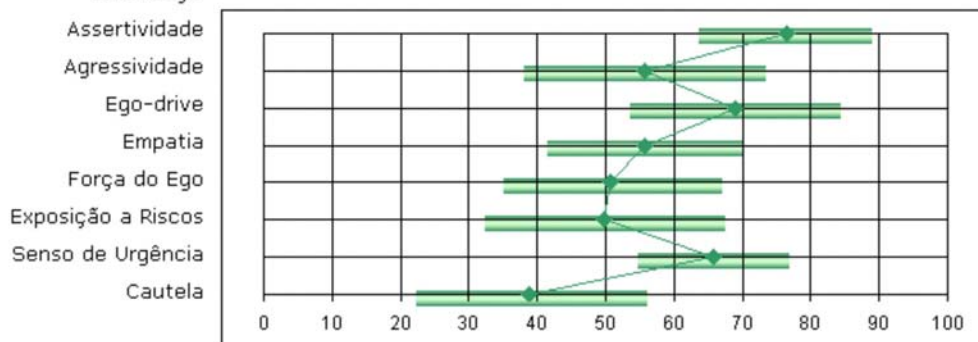
Líder de empresas de médio porte x Líder do Paraná

Os líderes de empresas de médio porte parecem apresentar maior assertividade em sua comunicação, procurando expor suas idéias de maneira mais direta que os líderes do grupo geral. Destacam-se, também, por sua alta motivação por persuadir, demonstrando serem mais envolventes na apresentação de suas idéias, o que pode ajudá-los a buscar o apoio e o comprometimento das equipes em relação aos objetivos comuns.

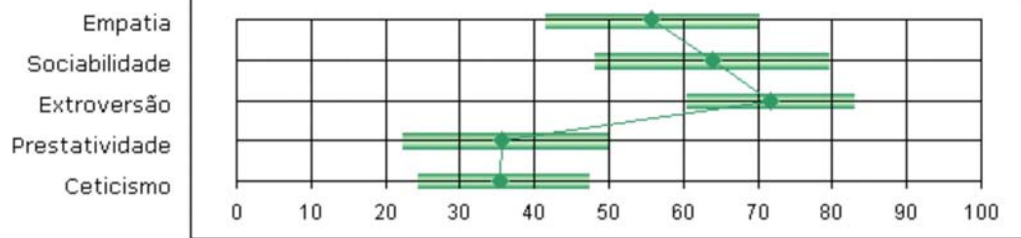
Os líderes desse grupo mais específico evidenciam, também, maior nível de extroversão que os líderes do Paraná e parecem sentir-se mais confortáveis para estabelecer novos vínculos no mercado. Embora os profissionais do grupo geral respeitem a estrutura organizacional, os de empresas de médio porte parecem precisar mais dos direcionamentos externos e podem apresentar dificuldades para administrar suas agendas com independência. Além disso, também preferem atuar com problemas mais operacionais e rotineiros, comparados aos líderes de toda pesquisa.

Empresas de Médio Porte

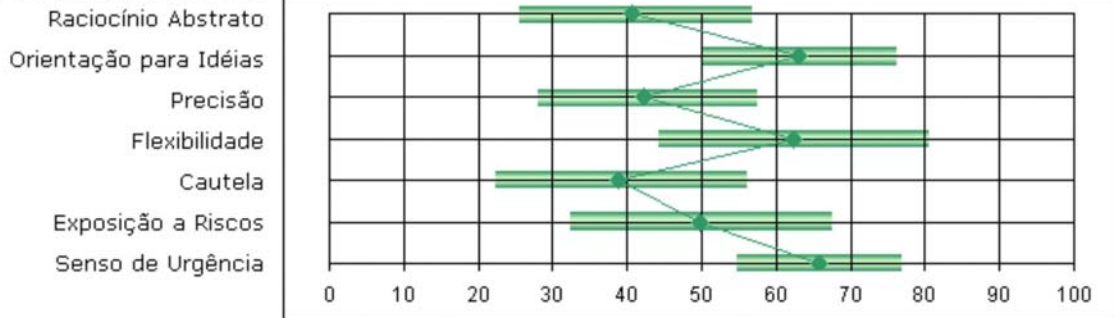
Liderança



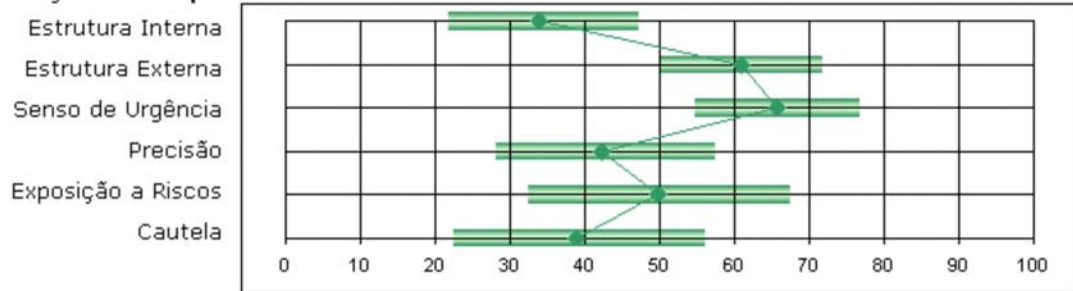
Relacionamentos



Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Organização Pessoal e Administração do Tempo



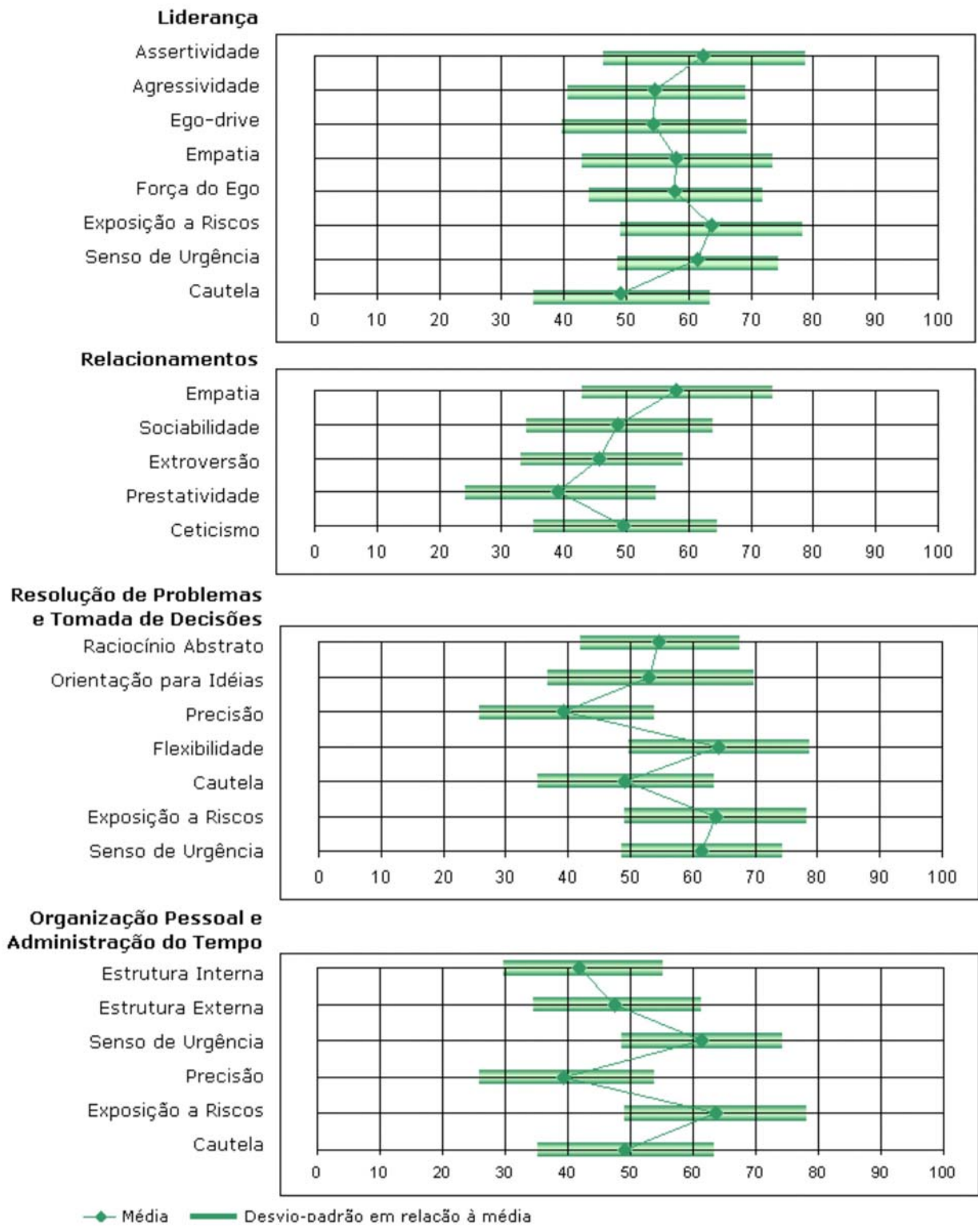
◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

Líder de empresas de pequeno porte x Líder do Paraná

Os líderes das empresas de pequeno porte parecem apresentar um perfil bastante similar ao dos líderes do Paraná como um todo. Como evidenciado na pesquisa geral, os profissionais de pequenas empresas também denotam bom equilíbrio entre a exposição a riscos e a cautela, preferindo tomar decisões alinhadas às políticas e às regras da empresa. Apresentam, ainda, um estilo de comunicação assertiva e tendem a expor as estratégias e as idéias à equipe de maneira direta e objetiva.

Os profissionais deste grupo demonstram bom nível de criatividade e flexibilidade para rever conceitos e trocar impressões sobre o mercado na busca de soluções. E, da mesma maneira que os líderes do Paraná, precisam desenvolver uma postura mais independente e ousada para assumir novas situações na vida profissional, a fim de experimentar novas soluções e implementar questões inovadoras em sua gestão.

Empresas de Pequeno Porte



Análises com resultados de outras pesquisas

Perfil do Líder no Paraná x Perfil do Líder Brasileiro

Após a análise completa do "Perfil do Líder no Paraná", foi muito pertinente realizar a comparação com o "Perfil do Líder Brasileiro" pois, apesar de o primeiro ser um grupo menor e integrante do segundo, este apresentou algumas características distintas,

fornecendo uma análise mais personalizada, com a constatação de pontos específicos de aprimoramento.

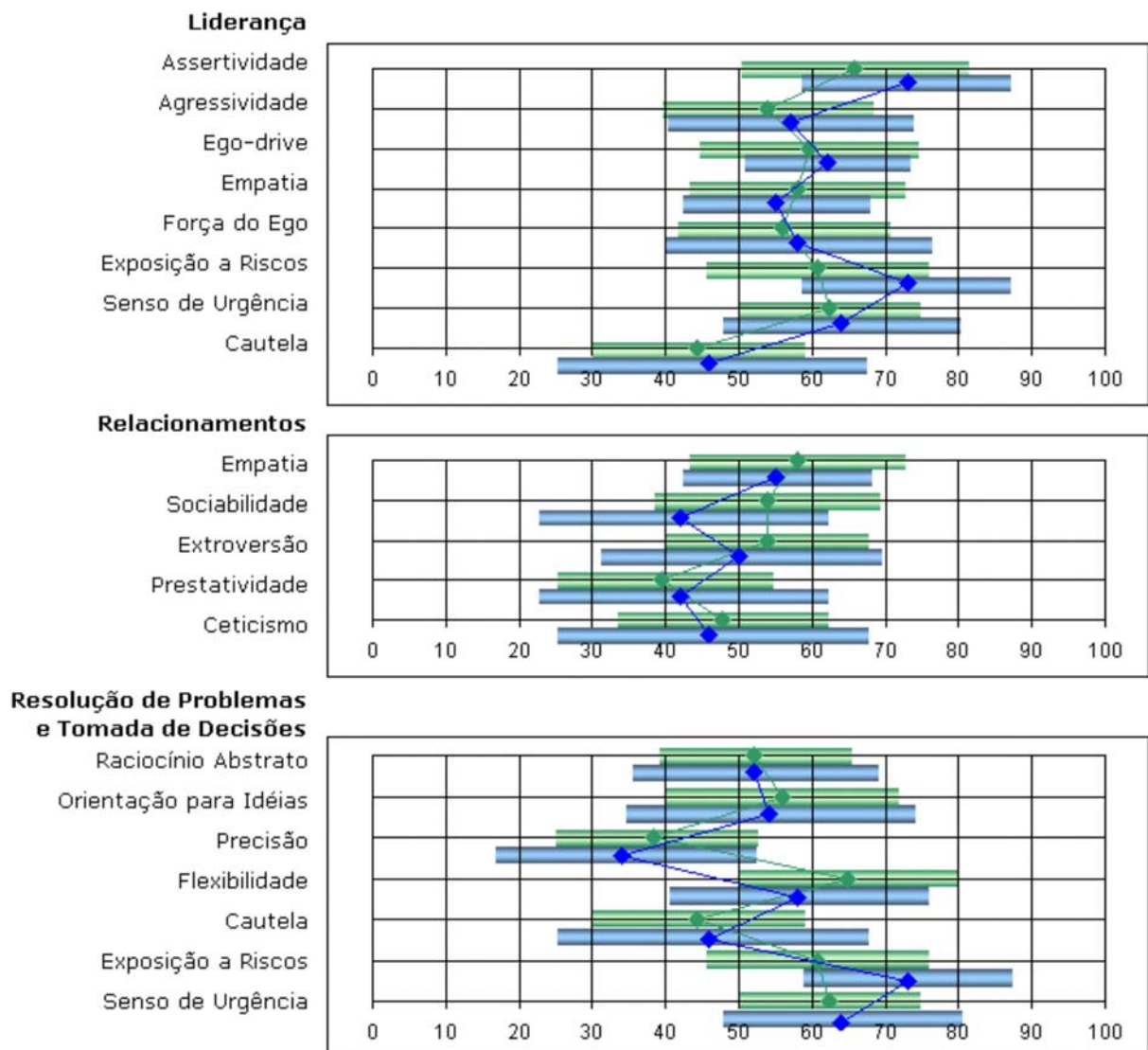
No cruzamento das informações de "Liderança", os líderes brasileiros demonstraram mais ousadia em suas ações, diferença que auxilia os brasileiros a implementarem mudanças no sentido de extraírem suas idéias da teoria e colocá-las em prática.

Em "Relacionamentos", os líderes da pesquisa no Paraná valorizam a interação com equipes, parceiros e clientes, enquanto os brasileiros preferem relacionar-se com pequenos grupos ou indivíduos.

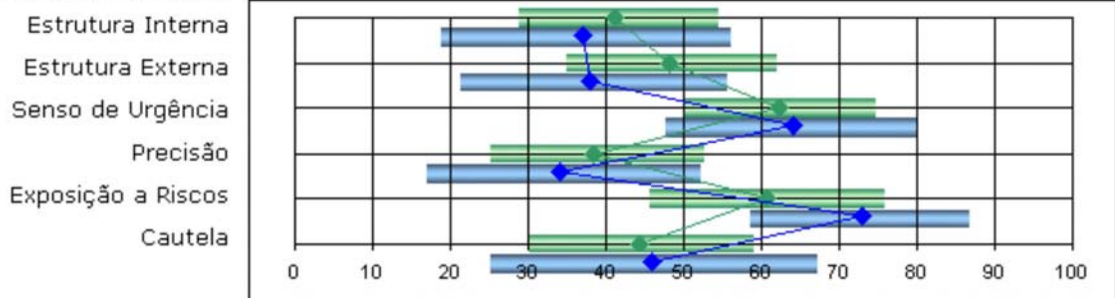
Na "Resolução de Problemas e Tomada de Decisões", os avaliados apresentaram mais cautela, sentindo-se mais seguros quando estão de posse das informações, porque têm a possibilidade de revê-las. Já os brasileiros apresentam-se mais ousados e intuitivos na tomada de decisões.

Na categoria "Organização Pessoal e Administração do Tempo", seguir diretrizes evidenciou ser outra preferência dos líderes do Paraná, apresentando, ainda, paciência ao lidarem com detalhes. Diferentemente, os brasileiros denotam independência para administrar suas agendas, mostrando-se impacientes para lidar com responsabilidades que exijam precisão.

Perfil do Líder no Paraná
Perfil do Líder Brasileiro



Organização Pessoal e Administração do Tempo



Perfil do Líder no Paraná x Perfil do Líder Americano

A principal característica identificada nos líderes americanos, segundo estudo realizado pela Caliper USA, foi a maior facilidade para vender suas idéias, delegar e cobrar resultados.

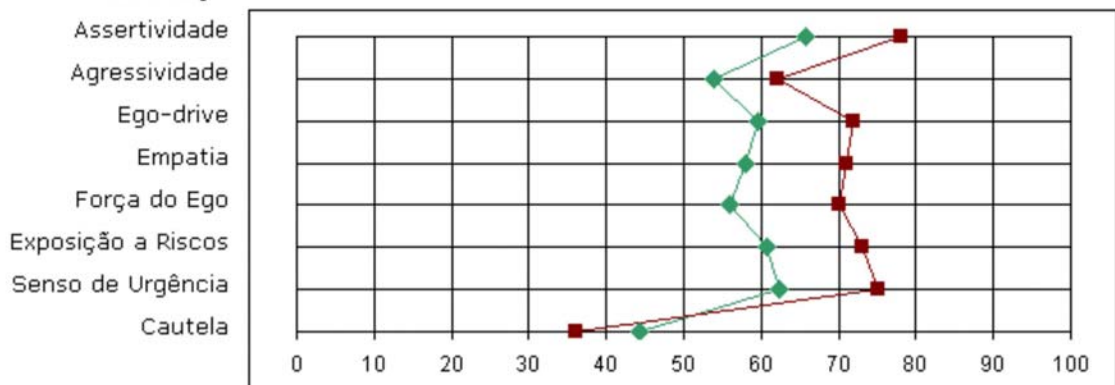
Dentro de "Relacionamentos", os líderes do Paraná utilizam sua sociabilidade para manter contato com clientes e parceiros, enquanto os americanos são mais reservados em seu dia-a-dia, característica que já faz parte de sua cultura.

Em "Resolução de Problemas e Tomada de Decisões", os líderes da pesquisa no Paraná tendem a evitar o cometimento de erros. Os americanos, entretanto, são mais rápidos e ousados ao analisarem problemas e tomarem decisões.

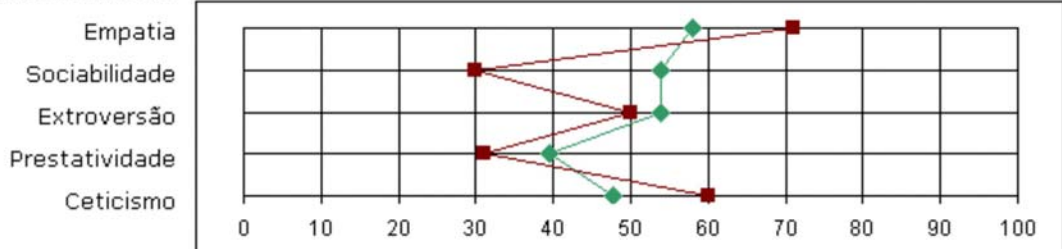
Na categoria "Organização Pessoal e Administração do Tempo", os líderes dos Estados Unidos gostam da diversidade, o que faz com que desempenhem várias atividades ao mesmo tempo. Além disso, priorizam a velocidade e preferem ambientes com um bom nível de autonomia. Os profissionais participantes da pesquisa feita no Paraná, por sua vez, preferem ambientes mais estruturados e focam mais o acompanhamento dos processos.

Perfil do Líder no Paraná
Perfil do Líder Americano

Liderança

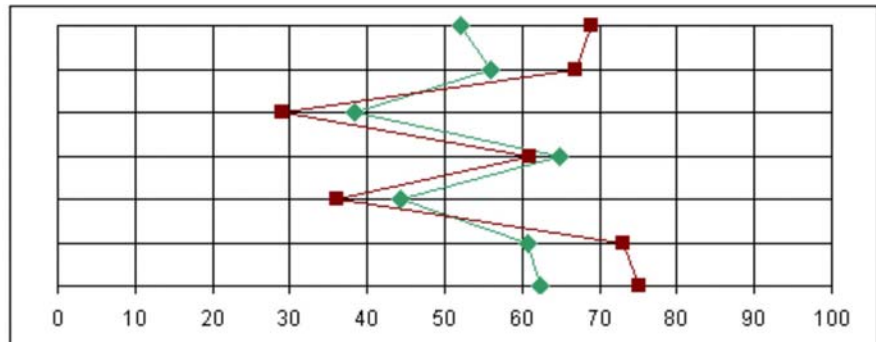


Relacionamentos



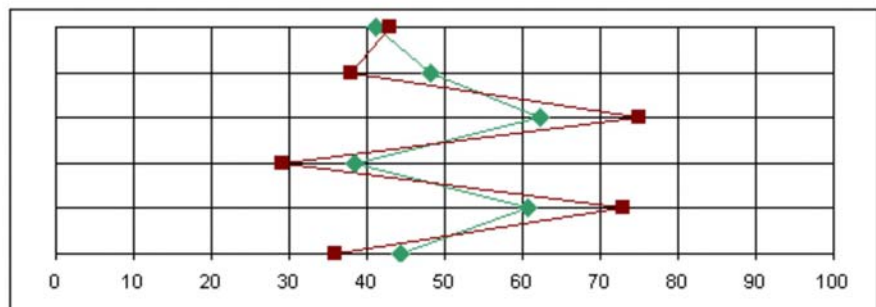
Resolução de Problemas e Tomada de Decisões

Raciocínio Abstrato
 Orientação para Idéias
 Precisão
 Flexibilidade
 Cautela
 Exposição a Riscos
 Senso de Urgência



Organização Pessoal e Administração do Tempo

Estrutura Interna
 Estrutura Externa
 Senso de Urgência
 Precisão
 Exposição a Riscos
 Cautela



Conclusões

Para a Caliper, líderes se diferem por possuir e aplicar qualidades próprias em sua atuação profissional, por ajudarem as pessoas a ter visão e a implementarem planos de ação, atraindo para si responsabilidades, tomando decisões e arcando com as conseqüências.

Em geral, os líderes da presente pesquisa mostraram que possuem muitos desses atributos. Foi identificado um grande número de habilidades já desenvolvidas e aproveitadas no desempenho de suas funções e alguns fatores, de extrema importância, que necessitam de desenvolvimento para a melhoria da qualidade de seu trabalho e para a garantia do sucesso de suas organizações.

Os líderes da pesquisa apresentaram, por exemplo, capacidade de comunicação, extroversão e persuasão, características que mostram tendência positiva durante as negociações e maior desenvoltura para criar e manter contatos. A criatividade também foi uma vantagem identificada no perfil dos avaliados, assim como a flexibilidade, o que pode favorecê-los a estarem predispostos a ajustarem suas idéias de acordo com as opiniões da equipe.

Porém, suas habilidades menos acentuadas apresentam oportunidades de desenvolvimento que, se analisadas e trabalhadas, podem significar modificações positivas para as organizações. Como exemplos dessas possibilidades de aperfeiçoamento estão: maior ousadia em processos de tomada de decisão, dedicação de mais tempo ao desenvolvimento de sua equipe para a formação de novos líderes, maior disposição para criar normas e orientações do que apenas segui-las. Todos esses fatores podem ser desenvolvidos por meio de um trabalho personalizado, de acordo com a realidade de cada profissional, por meio de Programas de Desenvolvimento que, hoje, são realizados pelas mais promissoras empresas nacionais e internacionais, com a obtenção de resultados que vão além das expectativas.

Busca pelo aprimoramento

A Caliper é uma empresa multinacional que totaliza 45 anos de experiência em gestão de talentos e atendimento a mais de 25 mil empresas em 12 países. Mais de dois milhões de pessoas já passaram pelo processo de avaliação e desenvolvimento da Caliper, o que tem possibilitado, em segundo plano, a realização de múltiplos estudos como o "Perfil do Líder no Paraná".

Sua avaliação, comprovadamente eficaz, se diferencia por abranger o *job-matching*: "casamento" da personalidade do indivíduo (mensurada pelo Perfil Caliper) com as responsabilidades exigidas para um determinado cargo.

Seu trabalho se baseia, justamente, em descobrir o que está oculto nas organizações e em encontrar, junto com elas, as principais formas de solucionar os problemas que podem impedi-las de alcançar o sucesso, abrindo espaço para o bom andamento de suas atividades. Tanto na realização desse trabalho, quanto em todos os serviços oferecidos pela Caliper, existe uma metodologia personalizada que tem como base quatro pontos principais de um ciclo contínuo de aprimoramento:

1. Obstáculos: fatores ou barreiras que dificultam ou impedem a obtenção dos resultados almejados.
2. Diagnóstico: identificação das reais causas dos obstáculos. Alinhamento dos objetivos individuais às estratégias organizacionais.
3. Ação: ferramenta de intervenção e transformação que possibilite superar os obstáculos.
4. Avaliação: análise dos efeitos das ações implementadas em relação aos objetivos iniciais.

Fundamentada nessa metodologia personalizada, a Caliper realiza Programas de Desenvolvimento Individual como *Coaching* Executivo, Desenvolvimento de Carreira e Avaliação 360°, bem como Programas de Desenvolvimento de Equipes, como o *Action Learning*, Desenvolvimento de Líderes e Identificação de Altos Potenciais, os quais auxiliam líderes empresariais a encontrarem os pontos de maior sinergia em suas equipes, traçando metas e implementando ações com expectativa de gerar bons resultados.

A Caliper desenvolve programas exclusivos para as empresas, respeitando a individualidade de seus colaboradores e a sua cultura organizacional. Para isso, possui consultores de alto gabarito para atender aos seus clientes de forma personalizada e eficiente.