

Experiência global é um dos pré-requisitos para alto escalão

Os três fatores mais importantes na hora de escolher um diretor de alto escalão são a capacidade para obter resultados, a ética e a conformidade com os valores e a cultura da empresa, segundo o relatório sobre liderança global elaborado pela Ray & Berndtson com 128 diretores-presidentes de 24 países, entre os quais 26 da Espanha.

O relatório assegura que se está produzindo o recrudescimento da guerra pelo talento global e que agora se procuram diretores com experiência global e capacidade para liderar a mudança nas organizações de grande porte e complexas, que compreendam o mercado global, tenham capacidade de comunicação com os mercados internacionais de capital, experiência multicultural e capacidade para trabalhar em ambientes culturais diversos.

Também se ressalta a importância de características pessoais, como a integridade, a autenticidade e a maturidade e se coloca mais ênfase na liderança. Embora a capacidade de gestão continue sendo importante, se dá por presumida.

Quanto ao estilo de gestão e liderança, o estudo aponta uma clara tendência para a liderança menos hierárquica. Muitas respostas mencionam como problemas a solução para o excesso de hierarquia e a gestão de cima para baixo, e mostram a necessidade de um modelo de liderança mais participativo, baseado na delegação de poderes e integração das pessoas.

A esse respeito, tanto os diretores gerais quanto os departamentos de recursos humanos ressaltam a importância de que os funcionários participem no funcionamento, nas missões e valores da empresa, expressando suas opiniões mesmo que não estejam de acordo. Embora não se tenha chegado ao ponto de se envolverem na maior parte das decisões que são tomadas, cada vez mais elas são levadas em conta.

Os diretores-gerais consideram que a insistência na hierarquia é próprio de uma liderança fraca, portanto, se faz necessário superar esse estilo de gestão. Para o departamento de RH são importantes a disciplina e a busca de consenso na hora de dirigir uma organização. Os presidentes e os diretores-gerais, pelo contrário, consideram que a insistência na disciplina é sinal de debilidade.

O relatório segue afirmando que cada vez é mais freqüente que os funcionários tenham a possibilidade de discutir as decisões antes de executá-las. No entanto, o peso da tradição persiste, por exemplo, quando 53% dos presidentes e dos diretores-gerais consideram desejável que os subordinados executem as decisões sem discussão, porcentagem que cai para 12% no caso do RH. Por outro lado, cerca de 47% dos diretores-gerais e 66% dos departamentos de RH são partidários de que se respeite a hierarquia formal. Ou seja, a tendência para a gestão menos hierarquizada encontra ainda muitas resistências.

Mais de 60% dos diretores entrevistados consideram a gestão de talentos um dos principais desafios ou tarefas do diretor do primeiro escalão. A gestão do talento tem que ser ligada ao enfoque inovador e orientada para a mudança e o crescimento. Na opinião dos diretores entrevistados, os fatores mais importantes para a atração e a retenção do talento são: desenvolvimento da carreira, capacidade de delegação de poderes e salário.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 1º abr. 2008, Comunicação, p. C9