Estudo mostra como líderes se percebem e como são percebidos

Humildade e capacidade de avaliar-se considerando o que pensam seus subordinados não são características marcantes dos líderes brasileiros, mostra pesquisa realizada pela DBM, consultoria especializada em gestão do capital humano. Estudo conduzido pela empresa junto a 460 executivos que ocupam posição de liderança mostra que os líderes se percebem muito mais positivamente do que fazem suas equipes, seus pares e até mesmo seus superiores.

"Nosso intento com a pesquisa foi analisar a liderança apenas da perspectiva dos executivos que ocupam posições de líderes, ou seja, daqueles que rotineiramente pensam na questão", explica Cláudio Garcia, presidente da DBM Brasil. Para o estudo, participaram apenas profissionais que ocupam posições de gerência, direção e presidência.

Para verificar se existia e qual era a diferença entre a autopercepção que os líderes têm de si e a percepção deles a partir da análise de seus liderados, a consultoria aplicou questionários distintos aos entrevistados com a finalidade de cruzar as respostas obtidas. Independentemente do questionário, porém, todos os participantes do estudo responderam se acreditavam ou não atuar junto a um chefe cujo comportamento é verdadeiramente o esperado de um líder.

Do total de entrevistados, apenas 16% foram enfáticos e disseram que sim, trabalham com um chefe cuja atuação é a esperada de um líder em todos os momentos. Mais que o dobro desta fatia - 33% dos entrevistados - informou que frequentemente o chefe assume o comportamento de líder. Para outros 32%, a atuação dos chefes como líder ocorre de maneira parcial; e para 15%, se dá apenas algumas poucas vezes. Segundo 4% dos entrevistados, há lacuna relevante de liderança, pelo fato de os líderes com os quais convivem não atuarem como tal em momento algum.

O resultado difere substancialmente daquele obtido quando é perguntado aos mesmos profissionais se eles efetivamente atuam como líderes. "Quando chamados a se auto-avaliar, os líderes parecem ser tendenciosos. Um ponto que evidencia isso é o fato de que nenhum profissional disse que nunca ou raramente se comporta como líder", diz Garcia. "É algo que chama atenção", completa o presidente da DBM.

Dos executivos que se auto-avaliaram, 19,5% informaram que sempre atuam como verdadeiros líderes; 76,5% disseram se comportar como líder na maior parte do seu tempo/frequentemente e apenas 4% responderam fazer isso algumas poucas vezes.

"Quando se auto-avaliaram por meio dos questionários, os líderes expuseram uma percepção de sua performance muito melhor do que aquela que merecem quando são avaliados por seus chefes ou colegas de trabalho que também atuam em posição de chefia. Isso evidencia a distância significativa existente entre como eles se vêem e como são vistos", diz Garcia.

As diferenças se acentuam ainda mais quando a comparação se dá com os líderes atuantes na organização nas quais os profissionais trabalham e não apenas com seus líderes imediatos. Uma vez perguntados se atuam em companhias em que outros profissionais em posição de chefia se comportam como líderes exemplares, apenas 1% disse concordar totalmente com a informação. Outros 32% avaliam que isso ocorre frequentemente, mas não é regra.

Já sobre "visualizarem claramente outras pessoas em suas organizações com perfil de líder", somente um contingente de 18% respondeu que isso é um fato com o qual concordam integralmente.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

"Estas diferentes percepções influenciam a forma como as pessoas se relacionam com seus líderes e pares nos seus ambientes de trabalho e podem gerar ineficiência e baixa produtividade principalmente quando se trata de tarefas que demandam interações. É importante lembrar que as pessoas agem com base na percepção que têm dos outros e não naquela que o outro acredita ser verdadeira", afirma Garcia.

"Além disso, em geral, estas diferenças de percepções impedem o aprendizado entre as pessoas e que a liderança fique a cargo de quem realmente domina melhor uma determinada situação. Vale lembrar, claro, que, se um líder não entende como seus liderados, pares e chefes o percebem, sua efetividade na organização fica limitada e tende a ser prejudicada", finaliza Garcia.

ESTUDO mostra como líderes se percebem e como são percebidos. **UOL/Canal Executivo**. São Paulo, out. 2009. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo>. Acesso em 23 out. 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais