



**Ram Charan**  
mesmo autor de *Execução*  
**Stephen Drotter**  
**James Noel**

# Pipeline de liderança

O desenvolvimento de líderes  
como diferencial competitivo



  
CAMPUS

**Coleção  
LAB SSJ** Educação  
& Negócios



**Ram Charan**  
mesmo autor de *Execução*  
**Stephen Drotter**  
**James Noel**

# Pipeline de liderança

O desenvolvimento de líderes  
como diferencial competitivo



  
CAMPUS

**Coleção  
LAB SSJ** Educação  
& Negócios



# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## **Sobre nós:**

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

*"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais*

***lutando por dinheiro e poder, então  
nossa sociedade poderá enfim evoluir a  
um novo nível."***



Pipeline de liderança  
O desenvolvimento de  
líderes como  
diferencial competitivo

Ram Charan, Stephen  
Drotter e James Noel

# Tradução de Cristina Yamagami



Do original: The Leadership Pipeline

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Jossey-Bass

Copyright © 2011, by John Wiley & Sons

© 2013, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Shirley Lima da Silva Braz

Revisão: Edna Cavalcanti e Roberta Borges

Conversão para e-book: Freitas Bastos

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-5534-8

ISBN (versão eletrônica): 978-85-352-7085-3

Edição original: ISBN: 978-0-470-89456-9

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação na fonte

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C433p Charan, Ram

2.ed. Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo / Ram Charan, Stephen Drotter, Jim Noel; tradução Cristina Yamagami. – 2.ed. – São Paulo: Elsevier: SSJ, 2012.

Tradução de: The leadership pipeline, 2nd ed

Inclui índice

ISBN 978-85-352-5534-8

1. Liderança. 2. Administração de empresas. I. Drotter, Stephen J. II. Noel, James L., 1943-. III. Título.

12-0618. CDD: 658.4092 CDU: 005.322:316.46

Cadastre-se em [www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br) para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

# Agradecimentos

Tenho aprendido muito com um grande número de participantes de programas de educação de executivos, programas internos (na GE, Unilever, DuPont, Ford e

outras empresas) e programas universitários (na Harvard, Columbia, Wharton, Northwestern, Duke e Penn State). Sou profundamente grato a eles.

Ao longo dos anos, o Professor Noel Tichy, da University of Michigan, e Patty (Stacy) influenciaram intensamente minha forma de pensar na área.

Os maiores insights vieram do trabalho com CEOs, cuja valiosa capacidade de julgamento em relação às pessoas – o que elas fazem de melhor e o que ainda precisam desenvolver – era mantida livre de preconceitos e jargões. São pessoas que sabem como desenvolver líderes. A confiança que esses CEOs depositaram em mim foi absolutamente essencial para

meu aprendizado, e sou profundamente grato a todos eles.

– R.C.



Walt Mahler me apresentou aos conceitos que fundamentam o modelo do pipeline de liderança. Ele deu vida ao modelo e se importou o suficiente para me fazer entendê-lo.

O valor do pipeline de liderança foi comprovado pelo sucesso de suas aplicações. Gostaria de agradecer a todos que aplicaram com sucesso o conceito. Meus agradecimentos a Tom Flanagan, da Southern California Edison; Sam

Wassaerman, da Gap; Jane Howard e David Burrell, da BAT; Lance Hockridge, Jo Best e Tracey Waters, da QR Limited; Steve Bonner e Matt McGuire, do Cancer Treat Centers of America; Doros Constantinou e Bernard Kunerth, da Coca-Cola Hellenic; Kjetil Kristiansen, da Aker Solutions; e Carrie Olesen, da Microsoft.

Colegas e integrantes de minha rede de colaboradores que estenderam com sucesso os conceitos incluem Barry Venter, Peter Ivanoff, Adriana Gontariu, Terry Gilliam e Greg Waldron.

Barbara Kostka realizou um excelente trabalho ao transformar meus esboços em um manuscrito legível.

– S.D.

Muitas pessoas influenciaram minha forma de pensar sobre como as organizações desenvolvem o potencial de liderança, tão essencial para o sucesso. Uma delas, contudo, afetou profundamente tanto o desenvolvimento de minha mentalidade quanto meu desenvolvimento profissional. Essa pessoa foi Ram Charan. Para mim, tem sido um privilégio escrever este livro em coautoria com Ram, uma pessoa verdadeiramente talentosa, que tem dado tanto a tantas pessoas ao longo de sua carreira.

Também gostaria de estender agradecimentos especiais a David Dotlich, que tanto me ajudou quando abri

minha consultoria. David me apresentou a seus dois sócios da CDR International, Steve Rhinesmith e Peter Cairo, que também têm influenciado minha forma de pensar sobre coaching e desenvolvimento. Por fim, reconheço com gratidão o prazer de trabalhar com Neil Johnston ao longo dos últimos anos.

Muitos clientes me deram a oportunidade de trabalhar em uma área que me proporciona tanta gratificação pessoal. Agradeço a todos vocês.

Por fim, sou grato à minha esposa Sarah, uma pessoa muito especial, e às nossas filhas, Allison e Amy, ao marido de Amy, Ted, e ao nosso neto, Jeb, que, juntos, deram sentido à minha vida.



# Sobre os autores

**RAM CHARAN** é um consultor internacionalmente famoso entre conselhos corporativos e líderes de negócios, autor de best-sellers e professor

premiado. É conhecido por seus insights sobre os problemas das empresas e por sua abordagem prática para solucioná-los.

Por aproximadamente quatro décadas, Ram aconselha alguns dos líderes de maior sucesso nas mais diversas questões, da gestão à construção de um pipeline de liderança para a promoção do crescimento orgânico. Nos últimos anos, esteve profundamente envolvido em ajudar gestores na superação da crise financeira e da retração econômica global.

A especialidade de Ram – e também tema de sua tese de doutorado na Harvard Business School – foi justamente aconselhamento para administrações.

Desde então, ele tem aprofundado seu conhecimento sobre gestão corporativa. Nos últimos 15 anos, ajudou empresas a lidar com os desafios práticos impostos pelas expectativas cada vez mais elevadas da sociedade. Ele trabalha para melhorar o funcionamento da alta gestão e sua contribuição para a empresa. Ram o ajuda a conduzir autoavaliações, avaliações de colegas e do CEO, e apoia líderes-chave a tornar produtivas e eficazes as reuniões entre executivos. Por meio de retiros e facilitação, ele contribui para alinhar administradores e seus conselhos no que se refere à estratégia da empresa, inclusive no que diz respeito ao seu lado operacional. Charan também se dedica a

ajudar as diretorias a manter seu recrutamento e planejamento de sucessão. Ele próprio atua em três conselhos de administração: da Austin Industries, da Tyco Electronics e da Emaar MGF, na Índia. A Directorship o nomeou um dos 100 mais importantes membros do conselho do ano.

Ram, escritor prolífico, é autor ou coautor de 17 livros, inclusive *Líder criador de líderes*, *Reinventando a governança corporativa*, *O que o cliente quer que você saiba*, *Know-How* e *Liderança na era da turbulência econômica*. *Execução* esteve na lista de best-sellers do *The New York Times* por quase três anos, com mais de 2 milhões de

exemplares. O autor tem contribuído com importantes artigos na *Fortune*, *Harvard Business Review* e muitas outras publicações.

O estilo interativo de Ram e sua abordagem extremamente prática fizeram dele um educador executivo altamente solicitado. Ele tem lecionado por 30 anos consecutivos no John F. Welch Leadership Center da GE, em Crotonville, Nova York, e no Insurance Institute, da Wharton. Ele foi agraciado com prêmios de melhor professor em Crotonville e na Kellogg School of Management, da Northwestern.

Ram tem diplomas de MBA e doutorado pela Harvard Business School, onde se formou com distinção, além de ter sido um

*Baker Scholar*. Ele também foi eleito *Distinguished Fellow* da National Academy of Human Resources. O autor mora em Dallas, Texas.

**STEPHEN DROTTER** é chief executive da Drotter Human Resources, empresa de planejamento de sucessão corporativa, desempenho da liderança e design organizacional com ampla base global de clientes. Ele concluiu mais de 40 planos de sucessão de CEO para corporações como a Marriott, o Citigroup, a Goodyear, a Ingersoll-Rand, a Newmont Mining, a DeBeers e o Cancer Treatment Centers of America. Grande parte das informações nas quais este livro se fundamentou

provém de avaliações aprofundadas de mais de 1.200 executivos seniores. O autor trabalhou em mais de 100 grandes corporações.

Steve tem mais de 40 anos de experiência em organização e administração. Na GE, foi um dos primeiros designers e implementadores do sistema de planejamento de sucessão da empresa. Como líder de recursos humanos, primeiro na INA (hoje chamada Cigna) e depois no Chase Manhattan, concentrou-se em sucessão corporativa, desempenho e desenvolvimento de lideranças e design organizacional. Foi membro do comitê de formulação de políticas de ambas as empresas.

Steve é formado em Economia pela Amherst College e pós-graduado pelo Programa de Recursos Humanos da GE.

**JIM NOEL** é consultor independente aposentado e coach de liderança. Liderou o programa de Educação Executiva e Eficácia da Liderança no famoso Leadership Institute da GE em Crotonville, Nova York, e, posteriormente, atuou como vice-presidente do Desenvolvimento de Executivos do Citibank. No começo de sua carreira, Jim foi reitor-assistente do College of General Studies, da The George Washington University, em Washington, D.C. Sua consultoria, a Noel

and Associates, tem ajudado empresas na seleção, avaliação e desenvolvimento de equipes-chave de liderança. Ele é coautor de três livros sobre liderança, incluindo *Leadership Passages* e *Action Learning*, e é coeditor de *The 2008 Pfeiffer Annual: Leadership Development*.

# **Apresentação**

*“Este modelo mudou todo o diálogo na minha organização”, afirma o CEO de uma importante empresa de bens de consumo. Passamos a nos*

*concentrar mais na estratégia e nos talentos, e não apenas na receita e no volume.”*

*“O conceito e o modelo do pipeline de liderança nos ajudaram a sistematizar a prestação de contas por toda a organização”, diz o CEO de uma grande companhia de mineração. “Ele possibilitou que nós, líderes do topo, nos voltemos mais para o futuro, enquanto os níveis mais baixos se concentram na produtividade e nos resultados operacionais.”*

*“Agora, concentramos nossas iniciativas de aprendizado nas*

*habilidades certas para o nível certo.”*

*“Nosso planejamento de sucessão agora se fundamenta no verdadeiro potencial: o que ele significa e como realmente se parece.”*

*“Agora consigo orientar melhor o meu pessoal, com base na maior clareza de expectativas em relação tanto a eles quanto a mim mesmo.”*

Tem sido extremamente gratificante ver a enorme reação positiva à primeira edição de *Pipeline de liderança*. Nossas conversas com os leitores e nosso trabalho de consultoria nos têm

proporcionado feedback de valor inestimável sobre o modelo do pipeline – um feedback que ajudou a aumentar ainda mais a eficácia da aplicação prática desse modelo, mais do que na época em que escrevemos pela primeira vez sobre ele. Gostaríamos de transmitir as lições que aprendemos de modo que as empresas possam maximizar o valor de seu pipeline de liderança.

Desde a publicação da primeira edição deste livro, trabalhamos com mais de 100 organizações utilizando o modelo. Muitas das melhores e mais bem-sucedidas empresas do mundo adotaram o modelo do pipeline de liderança como o quadro de referência para fundamentar suas

iniciativas referentes ao lado humano de seus negócios. Desenvolvido ao redor das “passagens” de liderança comuns a todos os líderes, o modelo ajuda as organizações a selecionar, desenvolver e avaliar com base em responsabilidades e valores profissionais específicos para cada nível de liderança.

Nossa abordagem para rever este trabalho foi um tanto não ortodoxa: decidimos não nos concentrar em atualizar os capítulos individuais com novos exemplos e contextos. O leitor notará que falamos de determinados participantes nos negócios que não ocupam mais as posições ou os cargos nos quais foram originalmente citados. Como os exemplos,

apesar de nem todos continuarem atualizados, servem para elucidar nossa argumentação, decidimos deixá-los, em grande parte, inalterados e acrescentar duas importantes seções ao final de cada capítulo. Uma dessas novas seções, que chamamos de “Observações práticas”, nos permite atualizar nosso modelo, contar algumas histórias adicionais e acrescentar alguns conselhos com base em quase 10 anos de experiência trabalhando com empresas ao redor do mundo. Também incluímos respostas a perguntas frequentes.

Esperamos que esta versão nova e “melhorada” de nosso trabalho continue a ser utilizada com facilidade e eficácia por

todos.

# **Prefácio à segunda edição**

Procurar bons líderes no mercado ou desenvolver os gestores de dentro da organização? A escassez de profissionais

de alta performance tornou-se uma questão relevante para a maioria das empresas. Por outro lado, muitos executivos se sentem pouco preparados para enfrentar todos os novos desafios e responsabilidades impostos a cada etapa e avanço de carreira nas organizações.

Elaborado por Ram Charan, Stephen J. Drotter e Jim Noel, o modelo de seis passagens do Pipeline de Liderança não só ajuda a estruturar um processo de desenvolvimento de líderes em todos os níveis, como garante que todos trabalhem naquele que é mais adequado à sua experiência profissional. Ele possibilita a construção de planos de carreira, o planejamento das sucessões e a formação

de líderes, respeitando as características de cada etapa, a expertise dos talentos e a sustentabilidade do negócio.

*Pipeline de liderança* é baseado no trabalho “Encruzilhadas Críticas de Carreira”, de Walter Mahler e Stephen Drotter. A obra afirma que o caminho de desenvolvimento de um verdadeiro líder não é aleatório, e embora todos os profissionais sejam expostos a experiências diferentes no percurso da carreira, cada etapa do pipeline exige novas habilidades e conhecimentos. Assim, para obter êxito é preciso também realizar mudanças na forma de pensar, agir e encarar os valores de trabalho. Os autores mostram que a cada passagem

surtem novos desafios e depende do líder buscar o desenvolvimento.

Após entender cada uma das seis etapas é possível perceber que trazer talentos de outras organizações não é a única opção, e que planejar, estruturar e capacitar os futuros líderes que a companhia já possui é um processo indispensável. Construindo um Pipeline de Liderança, as organizações criam processos e reforçam uma cultura que as preparam para enfrentar um ambiente cada vez mais complexo.

Mas, sabemos que a execução não é tão simples quanto parece e estruturar as etapas depende de muito esforço. Além disso, construir um pipeline só é possível

quando os executivos conseguem ter uma compreensão abrangente dos desafios e mudanças que devem realizar a cada passagem em termos de comportamento, valores e perspectiva. Nada melhor para entender isso do que as experiências e observações de aplicação do conceito. Esta foi a proposta desta segunda edição.

Os autores se reuniram novamente para relatar os avanços dos últimos 10 anos, desde a publicação da primeira edição de *Pipeline de liderança*. Apresentam novos insights, respondem a perguntas frequentes e fazem observações práticas para facilitar a aplicação imediata do conceito.

Você vai saber, por exemplo, por que uma conhecida fabricante de

eletroeletrônicos escreveu as definições de gestor de gestores e gestor de primeiro nível em letras garrafais na parede da fábrica. Os colaboradores dessa empresa contornavam o superior direto para levar os problemas aos gestores de gestores. Com uma simples ação, a organização deixou claro e fez com que todos entendessem a quem deveriam levar os problemas.

Outra questão frequente é sobre como definir as passagens específicas da sua empresa. De acordo com os autores, é necessário adequar o modelo à realidade e não se basear exclusivamente nas etapas genéricas apresentadas neste livro. Isso é essencial: determine o seu próprio

pipeline de liderança, sua própria terminologia, facilitando a compreensão dos conceitos e incorporando-os às comunicações diárias.

Texto essencial para inspirar líderes de todas as áreas e também gestores de recursos humanos interessados em formar novos líderes dentro das companhias, este livro é, na verdade, um guia prático que favorece o desenvolvimento de pessoas e uma cultura de fomento à formação de líderes.

Boa Leitura!

**Alexandre Santille**  
CEO do LAB SSJ

# Prefácio

Quando me pediram para escrever o prefácio deste livro tão querido e tão utilizado, fiquei pensando na melhor forma de fazê-lo. E resolvi contar minha

experiência prática com seu uso, para demonstrar a você, leitor interessado no tema de formação de um pipeline de liderança, uma maneira de aproveitar cada um dos temas fundamentais abordados por Charan, Drotter e Noel. Aí vai ela!

Estávamos no meio do processo de construção de um modelo de desenvolvimento de lideranças para a empresa. Dezenas de pessoas (literalmente!) estavam envolvidas na discussão: profissionais de negócios, profissionais de áreas funcionais, profissionais de recursos humanos, todos líderes. Já havíamos, no nosso entender, respondido às questões que entendíamos

fundamentais nesse processo: Quais eram as demandas de nossa estratégia? Que aspectos fundamentais de nossos valores deveriam ser guia desse modelo? Que perfil de líderes buscávamos e como deveríamos avaliá-los? Imaginávamos ter passado pelas fases mais críticas do desenho do modelo.

Ledo engano... Já sabíamos de nossa demanda estratégica, já conhecíamos o perfil de líder que buscávamos para atender a essa demanda e que pudesse perenizar os valores da empresa e promover sua evolução. O verdadeiro aspecto crítico viria a seguir: como criar um modelo de desenvolvimento robusto, mas ao mesmo tempo simples, que

pudesse ser entendido e incorporado por todas as lideranças da empresa, cuja linguagem fosse lógica (afinal, somos uma empresa de engenheiros... já ouviram isso antes?) e que pudesse orientar a construção de ações concretas de desenvolvimento?

Era preciso ser prático, mas com boa sustentação conceitual para que as pessoas (no caso, nossa liderança) aprendessem a tratar do tema com a mesma fluidez com que tratavam os processos de produção, as questões de manutenção, as demandas dos clientes, os problemas da logística (lembrando que se tratava de uma liderança ainda pouco exposta ao tema de desenvolvimento de

líderes). E havia pressa: a estratégia de crescimento da empresa pressupunha que pulássemos vários patamares de performance em pouco tempo, e que tivéssemos líderes preparados para assumir as posições advindas desse forte e rápido crescimento. Piorando a situação: deveríamos nos preparar para um processo de internacionalização, numa empresa com um histórico de mais de 80 anos totalmente nacional.

Partimos em busca de um referencial que pudesse nos ajudar a estruturar as ações que deveriam compor o processo de formação e desenvolvimento rápido – mas sustentado – de pessoas identificadas com o perfil de liderança, e dos líderes

atuais, para prepará-los para o novo perfil que essa demanda exigia. E lá fomos nós, aquela “dezena” de pessoas, em busca desse referencial. Cada um acionou suas fontes de contato: colegas em outras empresas, benchmarking com empresas reconhecidas como tendo melhores práticas nesse processo, leituras, leituras, leituras. Encontramos muita coisa interessante, nos encantamos com várias, descartamos algumas, mas não chegávamos a um modelo que fizesse sentido para nós.

Resolvi, então, ir um pouco além no networking e me comuniquei com uma pessoa que respeito muito, que conhecia nossa empresa, conhecia nossos líderes e

que, eu sabia, poderia nos dar alguma luz. Liguei para ela. Uma equatoriana, trabalhando com o tema de desenvolvimento de lideranças numa empresa americana, vivendo na Austrália (networking é de um valor imenso, nunca se esqueça disso, líder que nos lê). E BINGO! Ela logo me diz: “Compre o livro mais recente do Ram Charan, que ele escreveu com mais dois colegas: *The Leadership Pipeline*. Leia e depois me ligue.”

Comprei, ou melhor, importei. O livro ainda não havia chegado ao Brasil. Na primeira parte da leitura, senti um grande alívio... o que eu lia fazia sentido para nossa realidade. Na sequência da leitura

(que foi muito rápida, pois o interesse era crescente), percebi que não fazia sentido para nossa empresa... fazia sentido e ponto: para nossa empresa e para qualquer outra! E era simples de entender. O que era preciso entender: que o desenvolvimento de líderes, pela experiência de Charan, Drotter e Noel, se faz pela exposição desses líderes a desafios de diferentes complexidades. A cada nível de complexidade, o líder vai tendo de desenvolver um novo conjunto de competências, vai precisando rever a forma de administrar seu tempo de dedicação aos assuntos do dia a dia (que vão sendo diferentes) e vai tendo de rever o que tem e o que não tem mais valor.

Todos entendemos isso rapidamente.

Formar líderes, nesse conceito, é ajudá-los a conduzir sua carreira por esses diferentes níveis de complexidade – seis no modelo de Charan, Drotter e Noel, quatro na adaptação que fizemos do modelo para nossa empresa. Enfim, se você quer formar seus líderes, identifique aqueles que têm essa “vocação” (uso esse termo mais genérico para não entrar em firulas conceituais sobre talento, potencial etc.) e ajude-os a construir a carreira por caminhos diversos, uma carreira em zigue-zague (foi assim que, visualmente, Charan, Drotter e Noel desenharam o pipeline de formação), e não em reta ascendente. O zigue-zague é que vai

permitir que o profissional vá adquirindo novas competências e que entenda novas demandas do meio interno e externo.

E foi assim que fizemos: construímos todo o nosso conjunto de ações de desenvolvimento com base nesses conceitos. Em nossa empresa hoje, quando identificamos que um líder já está dominando o estágio de liderança, ele é levado a uma posição de outra complexidade. Uma promoção para uma posição de mesma natureza, com um escopo maior, não é uma ação de desenvolvimento, pois demanda as mesmas competências. Para desenvolver alguém, nós o levamos a uma posição em que tenha de incorporar outro nível de

competências, rever a forma como trabalha com o tempo, retrabalhar suas prioridades. Ele deve fazer o que chamamos trade off, ou seja, fazer trocas fundamentais, deixar de lado o que tinha valor num estágio para incorporar outros comportamentos. O modelo do pipeline de liderança foi fundamental para que toda a nossa liderança entendesse que desenvolver um líder não era dar a ele “mais do mesmo”, e sim “mais de algo diferente”. E hoje todos entendem isso claramente.

Mas não basta apenas expor a liderança e os desafios de diferentes complexidades, que exigirão novas competências. É preciso prepará-los para

isso. Implantamos, então, nossa universidade corporativa, que tem por função primordial formar a liderança no perfil definido. E, mais uma vez, aqui o modelo do pipeline de liderança foi fundamental. Os programas de formação da universidade corporativa são construídos em função do perfil de líder e dos desafios do pipeline em que estão. Há uma lógica de formação que segue a lógica dos pipelines.

E, por fim, todo processo de avaliação de competências também se baseia no conceito de pipelines. Os líderes são avaliados nas competências em função do desafio de seu pipeline. Quando esse processo de avaliação indica que ele já

tem um domínio adequado de competência em seu nível e revela potencial para crescimento, é hora de desafiá-lo numa posição em outro nível de complexidade, em outro pipeline.

Assim construímos nosso modelo de desenvolvimento de líderes: totalmente fundamentado nos conceitos deste livro, que têm funcionado e que, hoje, são de domínio de toda a empresa.

Por isso, vou parar por aqui para que você agora mergulhe nesta interessante leitura e espero que possa tirar dela tantos frutos como nós tiramos em nossa empresa, e ter um crescimento pessoal como eu mesma tive.

Ah, um último ponto: liguei logo após

minha primeira leitura para agradecer à pessoa que me indicou o livro. Mas ainda não havia contado a ela tudo o que fizemos com ele. Escrever este prefácio me fez tomar consciência da amplitude com a qual utilizamos os conceitos... vou ligar para ela novamente, contar tudo isso e agradecer mais uma vez!

**Leni Hidalgo Nunes**

Gerente-geral de Desenvolvimento  
Corporativo  
da Votorantim Investimentos Industriais

# **Prefácio à nova edição: observações práticas**

Na decorrer do nosso trabalho aplicando

o modelo do pipeline de liderança em uma ampla variedade de organizações, deparamos com inúmeros problemas graves nas iniciativas de desenvolvimento que devem ser corrigidos para possibilitar o sucesso operacional e financeiro sustentado. Em um momento no qual as organizações dependem muito do desenvolvimento interno de líderes atuais e futuros, essas iniciativas infelizmente têm deixado a desejar. Veja quatro problemas que a elaboração do modelo do pipeline de liderança visa corrigir:

## **Erros de desenvolvimento profundamente arraigados**

1. *Os gerentes de linha continuam insatisfeitos com os recursos humanos.*

Acreditamos que uma das razões fundamentais seja a falta de uma arquitetura central duradoura. Imagine uma empresa que tenha um CFO (Chief Financial Officer), mas não tenha um livro contábil, um processo orçamentário, um sistema contábil de custos e um processo de alocação de capital vinculados entre si. Seria impossível para esse CFO ter muito sucesso. A arquitetura das finanças permite que a organização toda lide com as questões financeiras e conduza discussões coerentes sobre essas questões. As empresas precisam de uma sólida arquitetura para concentrar os

programas e processos de recursos humanos. A arquitetura deve definir padrões em comum tanto para o desempenho quanto para o potencial, diferenciados por camada de gestão. E também deve consolidar um vocabulário e processos para lidar com as questões, identificar problemas e explorar oportunidades com eficácia, além de proporcionar dados para tomar todo tipo de decisão, de transições de cargo a melhoria do desempenho.

Descobrimos que a maior parte das iniciativas de desenvolvimento não conta com essa arquitetura central. Apesar de a maioria dos departamentos de RH lançar iniciativas bem-intencionadas e até

heroicas, visando o desenvolvimento de lideranças, quando essas iniciativas não produzem os resultados desejados, eles deixam de alocar dinheiro ao desenvolvimento, substituem um programa ou passam para um terceiro e depois para um quarto. Os diferentes programas muitas vezes levam a um líder falando uma língua enquanto outro líder, de outro programa, sai falando uma língua diferente. Essas alterações no conteúdo e na filosofia do desenvolvimento podem causar desconfiança e, pela inexistência de um efeito cumulativo proveniente de uma arquitetura abrangente mas flexível, a organização não proporciona base firme para o desenvolvimento. Este livro

apresenta uma arquitetura central que você poderá adaptar à situação específica de sua empresa.

*2. Os líderes não aprendem a fazer o necessário.* Descobrimos que este é um problema cada vez maior à medida que os papéis e responsabilidades de liderança continuam a evoluir rapidamente. Na maioria das ações de desenvolvimento, os papéis são mal definidos e mensurados, um conteúdo específico raramente é definido, o valor agregado esperado não é bem determinado e sua relação com os resultados costuma ser deixada ao léu. Os modelos de competência se concentram na atividade e não nos resultados, o que cria

métricas enganosas. Também descobrimos que, em muitos modelos de desenvolvimento existentes, os líderes aprendem a pensar nos cargos em função de território individual. Essa noção leva à formação de silos, ignorando as ideias alheias, além de levar a uma falta de colaboração mesmo dentro de cada silo. Uma mentalidade de silos impede o trabalho em equipe e encoraja os líderes a se concentrar em detalhes (o que não deveria ser o papel de um líder) e se ater a preocupações imediatas, e não em metas futuras.

Os cargos deveriam ser definidos em termos da prestação de contas por um conjunto de resultados, um princípio

básico do modelo do pipeline de liderança. Os resultados necessários devem mudar à medida que as pessoas sobem na organização. Quando um conjunto de resultados é atingido, um novo conjunto pode ser determinado, o que permite que as organizações se adaptem mais rapidamente aos requisitos de negócios em constante mudança e às novas condições de mercado sem que seja necessário se reorganizar. Isso também ajuda os responsáveis pela tomada de decisões a se concentrar nos elementos de importância crítica, possibilita tomar melhores decisões sobre quem pode e quem não pode ajudar, contribui para tornar os cargos mais exequíveis e reduz

substancialmente as atividades associadas à defesa do território individual do líder.

Os modelos de liderança também devem ser capazes de redefinir continuamente os papéis em resposta a mudanças no ambiente. Por exemplo, uma porcentagem cada vez maior do trabalho passou a ser realizada por pessoas que não trabalham em período integral para a empresa, devido à terceirização e a outros fatores. A maneira como o trabalho de um líder é definido deve encorajar a colaboração e a inclusão, particularmente na impossibilidade de métodos tradicionais de controle.

*3. As habilidades de seleção são*

*insuficientes*. Observamos que a intensidade envolvida na produção de *números* costuma ser muito maior que a envolvida na escolha das *pessoas*. Seja porque os executivos não têm mais tempo para se dedicar à seleção ou porque é mais difícil escolher o candidato certo, eles muitas vezes não fazem um bom trabalho ao selecionar as pessoas para os cargos certos. Em entrevistas de avaliação, perguntamos a cerca de 1.300 executivos seniores: “Como você toma uma decisão de seleção?” A maioria dos entrevistados respondeu com uma breve descrição de (a) o tipo de pessoa que procura (“honesto”, “empenhado”), (b) algum tipo de solicitação de busca de

profissionais e (c) um processo de entrevista.

O modelo do pipeline de liderança ajuda as pessoas a tomar decisões superiores relativas à seleção. Por exemplo, ele direciona sua atenção ao evento acionador que indica por que uma mudança deve ser realizada. Alguns eventos acionadores são claros, como quando alguém pede demissão, se aposenta ou é promovido a um novo cargo. Outros não são tão claros, como uma mudança na estratégia, um padrão persistente de erros ou uma atitude negativa ou insatisfação no que se refere aos requisitos de liderança. O modelo do pipeline de liderança também ajuda um

executivo sênior a julgar se uma pessoa está trabalhando no nível certo, bem como o potencial de outra pessoa para passar ao próximo nível.

Sempre se acreditou que o pior que uma seleção equivocada poderia provocar era a contratação da pessoa errada. Mas hoje em dia essa é apenas a terceira pior situação. Dois problemas ainda mais graves são: (1) deixar de reconhecer e contratar a pessoa certa, deixando que esse candidato ideal passe despercebido pelo processo de seleção e (2) deixar a pessoa errada no cargo por tempo demais.

*4. O RH se concentra nos interesses errados.* Historicamente, a função de

recursos humanos sempre se concentrou em suprir a demanda de mão de obra. Nos últimos anos, para vencer a guerra externa pelos talentos, o RH passou a se concentrar mais especificamente em encontrar e atrair um pessoal altamente qualificado. No âmbito interno, o foco tem sido na identificação de “estrelas” futuras, os “altos potenciais” para preencher cargos-chave na organização. Esse foco no input não levou as empresas muito longe.

Na verdade, o foco deveria ser no output, que será inapropriado a menos que o responsável pela decisão valorize o trabalho certo, a menos que haja um processo para identificar qual é o trabalho

certo para a posição de liderança certa e a menos que algumas medidas sejam tomadas para determinar se o trabalho certo de fato está sendo realizado. Cargos determinados de forma equivocada, líderes trabalhando no nível errado, falta de direcionamento claro e más decisões de seleção são fatores encontrados por toda parte no ambiente organizacional de hoje. Se o RH desenvolvesse um profundo conhecimento da organização e das atribuições necessárias e ajudasse todos os líderes a trabalhar no nível certo, a organização poderia dar grandes saltos em termos de produtividade.

**Quatro fatores externos do pipeline de**

## **liderança**

Não são apenas as deficiências internas de desenvolvimento que tornam o modelo do pipeline de liderança tão relevante para as organizações de hoje. Nos últimos anos, temos testemunhado o surgimento de quatro fatores externos que afetam enormemente a eficácia da liderança em todos os níveis da organização. Os fatores a seguir também aumentam o valor da abordagem do pipeline de liderança.

### **O talento externo não se adequa às necessidades da organização**

Por inúmeras razões, o recrutamento de pessoas para preencher posições-chave

não tem sido tão eficaz quanto se esperava. Se considerarmos que o sucesso para recrutados externos é o máximo desempenho e a aceitação depois de três anos, a taxa de sucesso é baixa – ainda mais baixa para posições no topo ou perto dele. Os inúmeros problemas incluem descompasso cultural, falta de uma rede de relacionamentos, ressentimento por parte dos empregados atuais que desejavam ou esperavam o cargo e novos contratados focados na próxima promoção, e não no cargo. A situação mais arriscada que pode resultar de um processo de contratação externo envolve pessoas que estão, ao mesmo tempo, mudando de empresa e de camadas de

gestão. Aprender a trabalhar em uma camada de gestão superior ao mesmo tempo que se aprende a fórmula de sucesso de uma nova empresa submete esses novos contratados a enorme pressão. O novo contratado muitas vezes reage se voltando às antigas habilidades e aos métodos da camada de gestão anterior e da empresa anterior – o que é praticamente garantia de fracasso. No entanto, um quadro de referência fundamentado no desenvolvimento de líderes ajuda a esclarecer para o pessoal externo os valores e as habilidades necessárias em um dado nível de gestão – o que ajuda a empresa a passá-los rapidamente a esse nível –, aumentando as

chances de sucesso para esse pessoal externo.

## **Os novos mercados decisivos: China, Índia e outros mercados emergentes**

Lidar com a China, a Índia e outros mercados desconhecidos implica aprender a operar com eficácia em um novo contexto. Os executivos devem dominar diferentes estilos operacionais, níveis de sofisticação, nuances culturais e novas áreas de atuação. Dessa forma, é fundamental desenvolver e mensurar esses líderes tendo essas diferenças em mente. Infelizmente, não é isso que acontece, porque o modelo de desenvolvimento de pessoal promovido pelo RH não concilia

o aprendizado e as métricas que mudam à medida que os níveis dos cargos vão mudando, especialmente de uma perspectiva global. Quais habilidades, atitudes, valores e conhecimentos são necessários para um *country manager* atuando na China? E para o assistente desse gestor? A organização oferece programas de recrutamento, desenvolvimento e mensuração para ajudar os líderes a fazer a transição pelos diferentes níveis de gestão nesses cargos globais? A flexibilidade do modelo do pipeline de liderança, por sua vez, concilia requisitos novos e dinâmicos de um modo que outras abordagens não conseguem.

## **O conteúdo dos cargos está em constante mudança**

Modelos flexíveis são necessários para se lidar com cargos em rápida evolução. A inovação e a colaboração passaram a ser absolutamente essenciais em um mundo no qual líderes tradicionais de mercado deixaram de dominar seus setores e no qual estruturas de equipe operam acopladas à pirâmide tradicional. Além disso, a explosiva adoção dos meios de comunicação eletrônica muitas vezes leva os líderes a trabalhar virtualmente ou a se reunir pessoalmente com menos frequência. A capacidade de liderar a distância e de se comunicar on-line com eficácia é uma habilidade que nem era

levada em consideração até pouco tempo atrás. Observamos cada vez mais pessoas em cada vez mais passagens precisando trabalhar fora da estrutura da empresa, com parceiros e outros elementos do ecossistema. Se o desenvolvimento e as métricas em todos os níveis de liderança não refletirem a dinâmica do conteúdo dos cargos, novas habilidades não serão adotadas – ou não serão adotadas de maneira ampla e eficaz o suficiente.

## **Necessidade de clareza em relação aos papéis**

Por fim, este fator é de importância fundamental em um ambiente de negócios cada vez mais ambíguo, paradoxal,

complexo e volátil. Nesse ambiente altamente dinâmico, os líderes perdem de vista quais são seus papéis e responsabilidades. Como eles devem tratar os empregados que investem tanto tempo e energia na comunicação eletrônica? Até que ponto devem ser transparentes – ou será que eles realmente deveriam ser transparentes – no que diz respeito a questões como downsizing e desempenho? Como desenvolver a confiança de empregados cada vez mais desconfiados em relação à administração?

Nenhum líder em qualquer nível pode responder com eficácia a essas questões sem um quadro de referência que defina claramente seu papel na organização.

Observamos que o modelo do pipeline de liderança ajuda os líderes a saber o que se espera deles em todos os níveis de liderança. Em consequência, eles podem responder às questões propostas anteriormente com um quadro de referência que os ajude a identificar quais comportamentos e valores são necessários para que realizem bem seu trabalho. Eles sabem que, na qualidade de líderes de uma função, por exemplo, é preciso administrar e valorizar o novo. Dessa forma, todas as suas decisões podem ser avaliadas de acordo com essa necessidade, o que os ajuda a evitar comportamentos contraditórios que semeiam a desconfiança entre os

empregados. Isso também os ajuda a comunicar aquilo em que acreditam com franqueza e transparência.

## **Um modelo tanto para o futuro quanto para o presente**

Nos últimos anos, as organizações estão cada vez mais cientes da necessidade de construir empreendimentos sustentáveis, em vez de focar apenas na geração de lucros de curto prazo. Ficamos sabendo de organizações que utilizam o modelo do pipeline de liderança para redirecionar a atenção ao desenvolvimento futuro dos líderes, em vez de focar apenas nas questões de desempenho do presente.

Vimos muitos líderes em todos os níveis trabalhando exclusivamente nos problemas do momento. Isso aconteceu especialmente durante a recessão que teve início em 2007-2008, em que cada dia aparentemente vinha acompanhado de mais uma decisão difícil a ser tomada pelos líderes. Nesse ambiente, pouca atenção é dedicada a determinar e preparar-se para um futuro de sucesso para sua empresa, negócio, função ou equipe. Sem medidas adequadas e sem um entendimento claro de seu papel na organização, eles não têm como se preparar para as inevitáveis mudanças necessárias para o sucesso ou a sobrevivência da organização.

Por essa razão, muitas empresas não conseguem desenvolver um banco de lideranças forte nem promover a eficácia da liderança no dia a dia. Programas de desenvolvimento de ponta, por mais bem projetados que sejam, não são suficientes para se atingirem essas metas.

O que falta é um contexto conectivo – em outras palavras, o vínculo entre programas de treinamento para o desenvolvimento de lideranças, planejamento de sucessão, gestão de desempenho e recompensas é, na melhor das hipóteses, vagamente definido. Na maioria das empresas, essas atividades são orquestradas pelo RH, e os vários grupos responsáveis por elas competem

por recursos, atenção da administração e poder. As iniciativas do RH raramente são integradas.

Os padrões para avaliar as pessoas são diferentes para diferentes atividades. Classificações de desempenho, promoções, bônus e participação no desenvolvimento se baseiam em diferentes padrões, causando confusão tanto para os que estão tentando avaliar quanto para os avaliados.

Quando escrevemos *Pipeline de liderança*, já estávamos bem cientes da necessidade de haver uma arquitetura central, um modelo conceitual compartilhado por todos os líderes para garantir a uniformidade da avaliação e sua

aplicação no lado humano do negócio, de modo a possibilitar um efeito cumulativo sobre a liderança. De lá para cá, aprendemos que essa necessidade se mostra muito mais urgente e ampla do que presumimos inicialmente.

*Pipeline de liderança* se concentra em como construir essa arquitetura.

Agora, mais do que nunca, a arquitetura descrita deve ser compreendida e utilizada por todos os líderes em todos os níveis – não apenas pelos líderes do RH. Compreender e implementar a arquitetura aumentará a eficácia dos líderes, especialmente se liderarem outros líderes. O pessoal de recursos humanos tem um papel decisivo a exercer, mas é

importante notar que se trata de um papel de “engenharia”, e não “operacional”. Os operadores são os líderes, os quais tomam decisões e convivem com os sucessos ou os fracassos dessas decisões. O RH é a função de engenharia, responsável pelo design e a determinação da utilidade, do valor e da qualidade da arquitetura.

Os leitores nos contam que nosso conceito do pipeline de liderança alterou o modo como suas empresas abordam o aspecto humano do negócio em um nível fundamental. Nossa sociedade global não pode continuar a se conformar com as enormes taxas de fracasso das pessoas que ocupam as mais altas posições de liderança combinadas com a escassez

cada vez mais profunda de homens e mulheres capazes de liderar nossas empresas. O problema deve ser combatido de maneiras significativamente mais sistemáticas, de forma que o crescimento dos líderes se torne orgânico e previsivelmente bem-sucedido. Considerando a necessidade crescente de um modelo de desenvolvimento de lideranças mais eficaz e os novos obstáculos a esse desenvolvimento, este livro é ainda mais relevante e necessário hoje do que foi 10 anos atrás.

# Sumário

Capa

Folha de Rosto

Créditos

Cadastro

Agradecimentos

Sobre os autores

Apresentação

Prefácio à segunda edição

Prefácio

Prefácio à nova edição: observações

práticas

Erros de desenvolvimento profundamente arraigados

Quatro fatores externos do pipeline de liderança

O talento externo não se adéqua às necessidades da organização

Os novos mercados decisivos: China, Índia e outros mercados emergentes

O conteúdo dos cargos está em constante mudança

Necessidade de clareza em relação aos papéis

Um modelo tanto para o futuro quanto para o presente

Introdução

O problema de encontrar e desenvolver

líderes: a nova economia, a globalização e as perspectivas organizacionais

O potencial inexplorado de liderança

As passagens pelo pipeline

Duas curvas no pipeline de liderança que provocam dores de cabeça em muitas pessoas

Comprometendo-se a preencher o pipeline de liderança

Entendendo as passagens e como utilizá-las

1 As seis passagens da liderança: Visão geral

Passagem 1: De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros

Passagem 2: De gerenciar outros a gerenciar gestores

Passagem 3: De gerenciar gestores a gestor funcional

Passagem 4: De gestor funcional a gestor de negócios

Passagem 5: De gestor de negócios a gestor de grupo

Passagem 6: De gestor de grupo a gestor corporativo

Adaptação do modelo para pequenas empresas

Passagens pelo pipeline

Perguntas frequentes

Observações práticas

2 De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros

O maior poder e as expectativas dos colaboradores individuais

Três realizações de excelentes gestores de primeira viagem

Definir e atribuir o trabalho a ser realizado

Permitir que os subordinados diretos realizem o trabalho

Elaborar contratos sociais

Dois exemplos de problemas de transição

Táticas para desobstruir o pipeline

Quem é o responsável?

Perguntas frequentes

Observações práticas

3 De gerenciar outros a gerenciar gestores

Fracasso em capacitar os gerentes de primeiro nível

Os cinco sinais de um gestor de gestores na posição errada

O que os gestores de gestores deveriam fazer

Selecionar e treinar gerentes de primeiro nível capazes

Certificar-se de que os gerentes de primeiro nível prestem contas pelo trabalho gerencial

Distribuir os recursos entre as unidades

Administrar os limites

Como ajudar os gestores de gestores a percorrerem essa passagem de liderança

Um modelo exemplar para os gestores de gestores

Perguntas frequentes

Observações práticas

4 De gestor de gestores a gestor funcional

Amadurecimento para assumir o papel de

líder funcional

Um erro comum de novos gestores funcionais

Um pensamento estratégico, uma abordagem holística

Estratégia funcional

Gerenciar toda a função

Valorizar o que você não sabe

A história de Ron

Identificar sinais de disfunção

Desenvolver gestores maduros, estratégicos e capazes de assumir plenamente a responsabilidade pela função

Perguntas frequentes

Observações práticas

5 De gestor funcional a gestor de negócios

Não é preciso ser uma supermulher para ter um superdesempenho

Mudar a forma de pensar

Administrar a complexidade

Aprender a valorizar todas as funções

Desenvolver um alto nível de visibilidade

Lidar com o desafio do e-commerce

Sinais de alerta contra problemas de transição da liderança

Opções de desenvolvimento: autodidatismo, novas experiências e reflexão

Uma transição de sucesso: abrindo mão da mentalidade funcional

Perguntas frequentes

Observações práticas

6 De gestor de negócios a gestor de grupo

Sucesso indireto

Gerenciar e desenvolver gestores de negócios

Vincular o negócio à corporação

Administrar o oculto

Um líder de grupo que ainda pensa como um gestor de negócios

Sinais de alerta

Desenvolvimento de líderes de grupo: uma mistura de treinamento, métricas e experiência

O líder de grupo perfeito

Perguntas frequentes

Observações práticas

7 De gestor de grupo a gestor corporativo

Desafio 1: Entregar resultados financeiros e de faturamento consistentes e

previsíveis

Desafio 2: Definir o direcionamento da empresa

Desafio 3: Definir o lado “soft” da empresa

Desafio 4: Manter a vantagem na execução

Desafio 5: Conduzir a empresa em um contexto global, mais amplo

Uma transição significativa de valores

Sinais de que um CEO está em dificuldades

Desenvolvimento do CEO: não é permitido pular níveis

Não coloque um CEO no caminho do fracasso

Perguntas frequentes

Observações práticas

8 Diagnóstico: Identificação de problemas e possibilidades do pipeline de liderança

Três boas razões para realizar o diagnóstico logo e com frequência

Uma ferramenta para enxergar além do que foi feito

A história de Mary e Charlie

Habilidades de liderança

Aplicação do tempo

Valores profissionais

Passos do diagnóstico

Perspectiva individual

Perspectiva do grupo

Pulando níveis: os mais brilhantes nem sempre são os melhores

Perguntas frequentes

Observações práticas

9 Melhoria do desempenho:  
Esclarecimento de papéis e criação de  
padrões de desempenho

A relevância da clareza dos papéis

Lacunas

Sobreposições

Definição de padrões de desempenho

Utilizando os padrões de desempenho  
para desenvolver líderes

Estratégias para atingir o máximo  
desempenho

Estratégia 1: Comece com o chefe, e não  
com o subordinado

Estratégia 2: Busca por evidências de uma  
transição apropriada nos valores

Estratégia 3: Utilize a Action Learning<sup>2</sup>

como o principal veículo de desenvolvimento

Estratégia 4: Aborde imediatamente o desempenho inapropriado

A conexão retenção-desenvolvimento

Perguntas frequentes

Observações práticas

10 Planejamento de sucessão

Uma definição do planejamento de sucessão de acordo com o modelo do pipeline de liderança

Transformando o potencial negativo em positivo

Definindo padrões claros para avaliar o potencial

Como realizar um planejamento de sucessão que mantenha abastecido o

pipeline de liderança

Perguntas frequentes

Observações práticas

11 Identificação de falhas potenciais no pipeline

Selecionar a pessoa errada

A história de Jerry e Tim

Deixar a pessoa errada no cargo por tempo demais

A história de Jerry e Vince

Não ouvir nem procurar feedback

A história de Tom

Definir mal os cargos

Fracasso institucional

Perguntas frequentes

Observações práticas

12 A passagem da carreira funcional

Gestor funcional de grupo

Amplos e complexos requisitos

A história de Jane

Sinais de que um gestor funcional de grupo não está apresentando bom desempenho

Primeiro sinal: agir como político

Segundo sinal: envolvimento excessivo no trabalho de gestores funcionais

Terceiro sinal: deixar-se envolver demais pelo líder de grupo

Gestores funcionais empresariais

Valores profissionais e requisitos de habilidade distintivos

Sinais de que um gestor funcional empresarial está trabalhando no nível errado

Desenvolvimento de gestores funcionais  
empresariais

Perguntas frequentes

Observações práticas

13 Coaching

Estrutura conceitual para o coaching

A história de Sam e Linda

Feedback claro, completo e irrefutável

A história de Bob e Martin

Abrindo mão

Redefinição do coaching do ponto de  
vista do desenvolvimento de lideranças

A história de Tina

Perguntas frequentes

Observações práticas

14 Benefícios em todos os níveis

Fazendo do desenvolvimento de

lideranças uma competência essencial:  
melhores práticas na Marriott  
International

Tornando o desenvolvimento acionável e  
compreensível

Proporcionar insights e informações aos  
conselhos de administração

Líderes empresariais

Líderes de grupo

Gestores de negócios

Gestores funcionais

Gestores de gestores

Gerentes de primeiro nível

Um pipeline de liderança flexível para  
organizações dinâmicas

Perguntas frequentes

Observações práticas

# Introdução

Vivemos numa época em que a demanda por lideranças excede em muito a oferta. Sinais de desequilíbrio podem ser vistos por toda parte. Quase toda edição do *The Wall Street Journal* traz notícias sobre uma grande corporação trazendo algum alto executivo de fora da organização. As empresas de headhunting executivo vêm prosperando devido à grande demanda

por talentos de liderança. Empresas de consultoria estão oferecendo salários iniciais de seis dígitos para se certificar de atraírem um bom número de recém-formados em programas de MBA de faculdades de primeira linha. Até mesmo a grande potência da área de consultoria, a McKinsey, tem dedicado muito tempo à formulação de uma estratégia para competir na “guerra pelos talentos”. E praticamente todas as principais organizações estão tentando contratar “estrelas”, oferecendo gordos pacotes de remuneração para atrair os melhores e mais brilhantes.

Essas tentativas excessivamente agressivas e por vezes desesperadas de

recrutar pessoas de fora da organização sugerem que o pipeline de liderança é inadequado. Os programas internos de treinamento, mentoring e outros programas de desenvolvimento não estão conseguindo manter o fluxo total, tornando necessário procurar talentos fora da empresa. O problema, claro, é que há apenas um punhado de líderes de alto desempenho circulando por aí. Todos estão lutando por um grupo relativamente pequeno de estrelas que, mesmo que recrutadas, tendem a passar de uma empresa à outra com grande entusiasmo.

O que se faz necessário, portanto, é uma abordagem que permita que as organizações mantenham os próprios

pipelines de liderança fartos e desobstruídos. É mais fácil dizer o que fazer, considerando que os requisitos de liderança mudam tanto e com tamanha velocidade e que a maioria dos modelos de desenvolvimento não se adéqua a esses requisitos em constante mudança. Descobrimos, contudo, que uma abordagem que leve em consideração os diferentes requisitos em distintos patamares de liderança é viável. Antes de falar sobre nosso modelo do pipeline de liderança e de como ele funciona, gostaríamos de lhe dar uma ideia melhor de como a demanda pela liderança aumentou enquanto a oferta de líderes não tem conseguido acompanhar a demanda.

## **O problema de encontrar e desenvolver líderes: a nova economia, a globalização e as perspectivas organizacionais**

Embora existam muitos fatores que contribuíram para aumentar a demanda por líderes, um dos mais significativos foi a revolução da tecnologia da informação.

A nova economia promoveu a consciência organizacional em relação ao aspecto humano dos negócios. As empresas não somente defendem que as pessoas têm enorme valor nessa economia, como também praticam esse valor. Empresas pontocom têm atraído pessoas extremamente talentosas com a promessa de grandes riquezas na forma de

opções sobre ações e envolvimento imediato em um trabalho expressivo, entre outras mordomias. Estudantes de MBA entraram nessas empresas como estagiários e nunca mais voltaram à faculdade para concluir o curso e tirar o diploma. Diferentemente das empresas tradicionais, as empresas pontocom continuam a cortejar seus empregados após contratá-los, proporcionando trabalho empolgante, aprendizado contínuo e comunicação clara e contínua.

Apesar de essas empresas da nova economia terem atraído os talentos de liderança, distanciando-os de organizações tradicionais, também geraram um novo conjunto de problemas

de liderança:

*Os fundadores e os CEOs devem mudar o foco de seu trabalho à medida que a empresa cresce. À medida que essas empresas crescem rapidamente, seus líderes devem passar a novos patamares de liderança a uma velocidade incrível. Um dia eles estão realizando o trabalho de um gerente de primeiro nível e, no dia seguinte, já estão se integrando com aliados e representando a empresa ao redor do mundo. Desnecessário dizer que muitos dos fundadores dessas pontocom têm dificuldades com essas transições ultravelozes.*

*Não há líderes suficientes, e poucos*

*estão sendo desenvolvidos internamente.*

Empresas de headhunting estimaram que, no final de 1999, o número de posições não ocupadas de CEO nas pontocom chegava à casa do milhar. Quando perguntaram a Meg Whitman, presidente do eBay, qual foi seu maior erro, ela respondeu que foi deixar de trazer o número suficiente de líderes pesos-pesados com rapidez suficiente.

*Novas habilidades horizontais de liderança se fazem necessárias.* As empresas da nova economia crescem horizontalmente por meio de alianças e parcerias. A integração eficaz (administrar a interface organizacional)

desses parceiros constitui requisito fundamental, com o qual os gestores acostumados com o crescimento vertical podem ter dificuldade.

*Empresas da antiga economia estão competindo por talentos da nova economia.* Várias organizações tradicionais realizaram grandes avanços em empreendimentos na internet. Quase todo o setor da “antiga economia” – como, por exemplo, a indústria automobilística, serviços financeiros, viagens – promoveu grandes ações para se tornar empresas de e-commerce. Em consequência, a batalha pelos talentos de liderança no e-commerce se tornou ainda

mais intensa.

O que isso tudo significa é que encontrar os tipos certos de líderes com os tipos certos de habilidades está se tornando uma tarefa cada vez mais difícil. A nova economia também dificultou o desenvolvimento desses líderes, já que o que as pessoas precisam para adquirir novas habilidades não faz parte do pacote tradicional da liderança.

E igualmente importante: ao longo dos últimos 20 anos, as organizações se conscientizaram da necessidade de lideranças locais devido à globalização cada vez mais intensa. Políticas e estratégias determinadas pela matriz requerem interpretação e aplicação local.

Os líderes com raízes em ambientes desse tipo (e não aqueles distanciados desses ambientes) devem lidar com problemas que incluem diferenças culturais, demandas do cliente e hábitos de trabalho locais. A liderança local, dessa forma, passou a constituir uma commodity extremamente valorizada. Também importante é a necessidade de líderes capazes de lidar com o equilíbrio entre questões globais e locais.

Talvez mais significativo seja o fato de que a falta de um desenvolvimento eficaz de talentos nas organizações contribuiu para o déficit de lideranças. Não é que as empresas tenham deixado de treinar o pessoal de linha de frente para utilizar o

poder concedido a eles pela revolução da informação, ou tenham deixado de desenvolver administradores capazes de assumir a liderança local. Os problemas são mais amplos e mais profundos. Boa parte do problema é histórica, remontando ao final da década de 1970, quando as empresas cortavam custos para se tornar mais competitivas, em resposta a drásticos aumentos no preço do petróleo e a uma inundação de produtos vindos de países com mão de obra mais barata. Com essa abordagem, as empresas reduziam em muito o investimento no desenvolvimento de talentos. Programas de treinamento, desenvolvimento profissional e tempo da administração

dedicado ao coaching foram, em grande parte, reduzidos ou até mesmo eliminados. Apesar de algumas dessas iniciativas terem sido retomadas na década de 1990, muitas pessoas em funções-chave são um produto dessa era “sem dinheiro para o desenvolvimento”. Além disso, houve uma onda de programas de desenvolvimento sem muito conteúdo. Em consequência, muitos líderes nunca chegaram a ser completamente treinados ou desenvolvidos para suas funções.

Como se tudo isso não bastasse, as organizações muitas vezes não veem o desenvolvimento como parte integrante de sua estratégia de negócios, considerando-o meramente parte da função de recursos

humanos. Os CEOs não alocam tempo a isso porque percebem o desenvolvimento de pessoal como algo fora de seu domínio. Uma mentalidade organizacional comum é ver as tarefas como “trabalho a ser feito”, e não como tarefas de desenvolvimento. Pior ainda: uma definição bastante simplista da liderança domina o desenvolvimento de pessoas. Pouco se reconhece a existência de diferentes níveis de liderança, bem como o fato de as pessoas precisarem passar por uma transição em termos de habilidades e valores em cada nível. Relativamente poucas organizações estão pensando sobre as competências essenciais e as experiências necessárias

para o sucesso em cada nível. Poucas estão levando em consideração as necessidades do desenvolvimento de liderança de um gestor de primeira viagem em comparação com as de um gestor funcional. Em vez disso, o foco se mantém em características pessoais e capacidade técnica. As organizações promovem as pessoas esperando que tenham o conhecimento e as habilidades necessárias para dar conta do trabalho, e não o conhecimento e as habilidades para lidar com um nível específico de liderança. As empresas presumem que, se as pessoas apresentaram bom desempenho em um cargo, provavelmente também terão um bom desempenho no próximo

cargo.

Levando tudo isso em consideração, não deveria ser surpresa alguma verificar que o pipeline de liderança da empresa está seco. O surpreendente é a reação organizacional a essa situação: adotar uma estratégia do “melhor e mais brilhante”. Várias empresas decidiram que seria possível solucionar seus problemas de liderança identificando e promovendo seus maiores talentos. Contratar pessoas talentosas faz sentido como tática, mas não como estratégia. Não há dúvida de que, se você deparar com uma pessoa altamente talentosa e puder recrutá-la para sua organização, é o que deveria fazer. Estrategicamente,

contudo, essa abordagem não se sustenta devido à escassez de pessoas altamente talentosas. Você não apenas terá de pagar os olhos da cara por essas pessoas, como, o mais importante, elas provavelmente nunca se desenvolverão plenamente. Em geral, as estrelas do mundo dos negócios trocam de cargo ou de empresa com tanta frequência que têm dificuldades de concluir o que começaram. Elas não costumam ficar no mesmo lugar por tempo suficiente para aprender com os erros, dominar as habilidades certas ou adquirir a experiência necessária para um desempenho sustentado.

Apesar de as estrelas poderem contribuir muito em qualquer empresa,

não há estrelas suficientes para todas as empresas. As organizações de hoje precisam de líderes eficazes em todos os níveis e em todos os locais. Devido à revolução da tecnologia da informação, à globalização e a outros fatores, a liderança é um requisito em todos os níveis da organização. Para cumprir essas promessas cada vez mais ambiciosas aos clientes, acionistas, empregados e outros stakeholders, precisamos de líderes capazes de uma atuação mais plena do que jamais foi necessário. Isso implica descobrir um método que garanta que mais gestores do que nunca estejam preparados para os níveis de liderança corretos e alocados aos níveis certos.

## O potencial inexplorado de liderança

Se precisamos de mais líderes em mais níveis do que nunca – e se precisamos desenvolvê-los internamente, em vez de meramente “comprá-los” –, a questão do potencial naturalmente vem à tona. Será que o vendedor mediano de hoje pode tornar-se o líder de vendas “certo para a posição” de amanhã? Apesar de o trabalho ser diferente, nossa experiência demonstra que isso é possível, porque o *potencial não é fixo*. Acreditamos na capacidade do ser humano de crescer – a sociedade não tem como realizar nenhum progresso econômico e cultural sem isso. Com muita frequência, no entanto, os

executivos veem o potencial como um conceito abstrato impossível de ser definido, de modo que é difícil ver o potencial como algo que muda com o tempo. Quando você define o potencial como o tipo de trabalho que alguém pode realizar no futuro, fica mais fácil vê-lo como um conceito dinâmico. O potencial de trabalho futuro se baseia nas habilidades e experiências acumuladas evidenciadas pelas realizações do passado, pela capacidade de aprender novas habilidades e pela disposição de lidar com tarefas maiores, mais complexas e de qualidade mais elevada. Quanto mais as pessoas realizam, mais aprendem; a disposição de enfrentar

novos desafios aumenta à medida que os desafios atuais são superados. Impulsionado pela natureza altamente dinâmica do trabalho, pelas oportunidades globais e pelo aprendizado na internet, o potencial das pessoas muda várias vezes ao longo de uma carreira profissional. Elas podem reinventar-se, e é o que fazem.

O que tudo isso significa é que você precisa manter a mente aberta e otimista em relação a quem pode vir a ser a pessoa certa para ocupar determinada posição de liderança. Técnicos habilidosos podem ter o potencial de serem gestores; gestores que parecem arraigados em suas funções podem ter o potencial de liderar equipes

interfuncionais.

Para capitalizar esse potencial, é necessário discernir os verdadeiros requisitos de trabalho em níveis-chave de liderança e o que é necessário para realizar com sucesso a transição de um patamar ao próximo. Os pipelines são montados traçando a correspondência entre o potencial de uma pessoa e uma série de requisitos. O modelo do pipeline de liderança o ajudará a atingir esse objetivo.

## **As passagens pelo pipeline**

Para construir seu banco de lideranças, o ponto de partida é entender a hierarquia

natural do trabalho existente na maioria das organizações (o foco aqui é no trabalho de gestão e liderança, e não em contribuições técnicas ou específicas). Em uma organização de negócios grande e descentralizada, essa hierarquia assume a forma de seis passagens na carreira profissional ou no pipeline. O pipeline não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos. Cada uma dessas passagens representa uma transição na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade da liderança – em que uma mudança significativa precisa ser promovida. Essas mudanças envolvem grande alteração nos requisitos do cargo, o que demanda novas

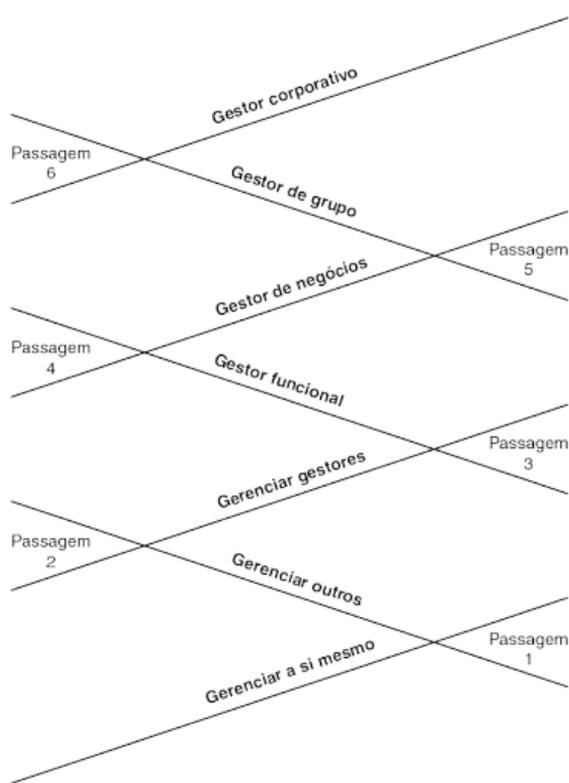
habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. A Figura I.1 mostra as seis principais passagens enfrentadas por um líder.

Apesar de haver outras passagens menos significativas entre essas seis, não nos atermos a detalhes neste ponto. Para nossos objetivos aqui, basta entender essas seis passagens principais. Nas páginas a seguir, exploraremos essas seis passagens de liderança em detalhes, identificando as habilidades, os requisitos de aplicação do tempo e os valores profissionais únicos a cada uma delas. É fundamental reconhecer os requisitos e as ciladas associadas a cada uma, não apenas para os próprios líderes, como

também para seus chefes e subordinados. Com uma compreensão universal do modelo, os chefes proporcionarão melhor orientação e uma prestação de contas diferenciada, e os subordinados podem ser mais complacentes quando reconhecem as dificuldades com as quais os chefes estão se digladiando.

À medida que for se familiarizando com cada passagem de liderança, você se pegará pensando sobre o desenvolvimento profissional e o planejamento de um ponto de vista diferente. E o mais importante: essa nova perspectiva lhe proporcionará os insights necessários para manter seu pipeline de liderança pleno e fluindo. Isso não apenas o ajudará a estruturar um

processo para desenvolver líderes em todos os níveis, como também lhe possibilitará assegurar-se de que eles estejam trabalhando nos níveis certos. Como você descobrirá, cada passagem requer que as pessoas desenvolvam uma nova forma de gerenciar e liderar, e deixar as formas antigas para trás nas três áreas a seguir:



## **Figura I.1 Passagens profissionais importantes em uma grande organização de negócios**

*Observação:* Cada passagem representa uma importante mudança nos requisitos do cargo que se traduz em novos requisitos em termos de habilidades, novos horizontes de tempo e modos de alocação de tempo, além de novos valores

profissionais. Com base no trabalho realizado inicialmente por Walter Mahler, chamado de *Encruzilhadas profissionais críticas*.

- Habilidades: as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades.
- Aplicações de tempo: novo quadro temporal que orienta o trabalho do líder.
- Valores profissionais: o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, passa a ser o foco de seus esforços.

O desafio para as organizações é certificar-se de que as pessoas em posições de liderança sejam alocadas no

nível apropriado às suas habilidades e aplicações de tempo e aos seus valores profissionais. Infelizmente, com frequência, muitos gestores trabalham no nível errado: apegam-se a valores apropriados à Passagem 1 (gerenciar outros), apesar de estarem trabalhando na Passagem 2 (gerenciar gestores); ou não adquiriram as habilidades ou a expertise de aplicação de tempo apropriadas ao nível atual. Em consequência, esses líderes não apenas são menos eficazes (ou são pura e simplesmente ineficazes), como as pessoas que eles gerenciam também são negativamente afetadas.

Se você pensar na imagem de um cano, poderá visualizar como ele pode se

obstruir nas curvas. Imagine uma empresa na qual mais da metade dos gestores em cada curva está operando com habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais inadequados para o nível que ocupam, ou pularam um nível e nunca aprenderam o que precisavam saber, ou estão apegados a um antigo modo de gerir que deu certo para eles no passado. Em algumas empresas, pelo menos 50% das pessoas em posições de liderança trabalham muito abaixo do patamar apropriado. Elas têm potencial para serem líderes, mas esse potencial não está sendo concretizado. Em resumo, estão atoladas e obstruindo o sistema (permanecer tempo demais em uma

passagem também pode obstruir o sistema).

Vamos analisar duas pessoas com potencial para liderança, mas que ficaram presas dessa forma.

**Duas curvas no pipeline de liderança que provocam dores de cabeça em muitas pessoas**

Bob está na Passagem 1 – de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros – e, recentemente, foi promovido a líder de seu grupo. Antes disso, Bob provou ser um formidável engenheiro, o melhor solucionador de problemas do departamento. Ele era tecnicamente

superior, o que lhe rendeu a promoção. Contudo, como gestor, ele continuava se baseando em uma abordagem prática para a resolução de problemas que funcionou bem quando era colaborador individual ao longo dos últimos sete anos. Ele gosta desse estilo de trabalho e se sente à vontade com a abordagem; de acordo com seus valores profissionais, ele mesmo encontrará a solução para um problema de engenharia. Mas isso também o impede de demonstrar a liderança da qual é capaz. Normalmente, Bob acaba competindo com os próprios subordinados diretos quando lhes atribui uma tarefa.

Sufoca-os psicologicamente, acabando por desperdiçar o próprio tempo e o dos outros. Ele precisa parar de contar com suas habilidades no trabalho e de valorizar sua capacidade de solucionar, sozinho, os problemas e, em vez disso, aprender a planejar o trabalho que precisa ser feito, selecionar boas pessoas para realizá-lo, definir objetivos, assegurar-se de que as pessoas prestem contas pelos resultados e oferecer feedback. Bob precisa aprender tudo isso para ser um líder eficaz não apenas agora, mas também no futuro. É nessa primeira curva que ele adquirirá as habilidades de gestão de pessoas e liderança de

equipe – habilidades que serão essenciais quando ele chegar às passagens que o aguardam no futuro.

Mary, ex-gerente do comercial, agora lidera toda uma unidade de negócios; ela está na Passagem 4 – de gestora funcional a gestora de negócios. Ao longo de sua carreira profissional, Mary costumava abordar agressivamente novos clientes, comprazendo-se na dinâmica fornecedor-cliente e passando grande parte do tempo em interações um a um com os clientes; ela se revelou altamente inovadora com suas ideias para novos serviços e,

sistematicamente, atingiu ou excedeu as metas de vendas para seu grupo em função de sua abordagem. Na liderança de uma unidade de negócios, Mary se vê diante de uma série de problemas. Ela está tendo dificuldades de se comunicar com as pessoas de outras funções além do comercial e de criar um modelo de negócios que seu pessoal possa entender e com o qual possa se identificar. Ela não entende por que a engenharia e a manufatura sempre discordam e por que os novos produtos levam tanto tempo para sair. Frustrada com sua incapacidade de fazer o necessário, Mary decide tentar abrir o caminho à força, contando com

seus pontos fortes. Ao se concentrar no aprofundamento e na manutenção de relacionamentos com os clientes, ela se vê automaticamente recaindo à sua zona de conforto. Infelizmente, esse é apenas um dos papéis que ela precisa exercer em sua posição atual de liderança. Essa é a primeira vez que Mary lidera uma equipe multifuncional, e ela não valoriza as contribuições de cada função nem compreende a contribuição dos outros para o sucesso da empresa. Ela precisa tornar-se uma gestora mais estratégica e menos transacional se quiser ser uma líder eficaz no nível que ocupa atualmente.

## **Comprometendo-se a preencher o pipeline de liderança**

Ajudar pessoas como Bob e Mary a percorrer as curvas requer um compromisso – não apenas em termos de tempo e dinheiro, mas também de energia e emoção. Isso significa reconhecer que líderes truculentos e programas simplistas de treinamento não têm como preencher o pipeline. Para desenvolver uma liderança eficaz em todos os níveis, as organizações precisam identificar os candidatos à liderança logo no começo, proporcionar-lhes atribuições para seu crescimento, dar-lhes feedback e orientá-los. E o mais importante: elas precisam fazer essas e

outras coisas de acordo com o quadro conceitual do pipeline de liderança. Sem um processo que ajude os gestores a adotar habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais apropriados a cada nível de liderança, nenhum tipo de treinamento ou coaching terá grande impacto.

Ao longo dos anos, trabalhamos com muitas empresas que se comprometeram com o conceito do pipeline de liderança (embora nem sempre utilizassem a terminologia que adotamos aqui). Permita-nos contar rapidamente sobre duas dessas empresas.

Na General Electric, há um grande compromisso de facilitar as transições de

liderança que discutimos anteriormente (apesar de os termos para níveis de liderança serem um pouco diferentes dos utilizados em nosso modelo; eles utilizam “novo gestor”, “líder funcional”, “gerente-geral” e “officer/grupo de múltiplos negócios”). O famoso centro de treinamento em Crotonville desempenha importante papel nas experiências de desenvolvimento de lideranças na GE. A GE tem um processo de planejamento de sucessão chamado “Session C”, parte do qual foi elaborado para avaliar o nível de prontidão de cada pessoa para passar a um novo patamar profissional ou de liderança, bem como programas de treinamento que as ajudam a aprender

sobre o negócio, a liderança e as habilidades culturais necessárias em cada curva. Não é uma coincidência que a organização sempre teve vários candidatos altamente qualificados prontos para substituir o CEO quando ele se aposentar e que também tenha conquistado a merecida reputação de ser uma plataforma de lançamento de líderes (tanto na GE quanto em outras organizações). A GE não precisa ter uma força de trabalho mais esperta ou mais inerentemente talentosa do que as outras empresas. As vantagens da GE em termos de liderança resultam do investimento feito para desenvolver os próprios líderes e do reconhecimento de que a liderança

orbita ao redor do domínio de habilidades e valores em cada patamar de liderança.

O Citigroup é outra empresa que se comprometeu com o modelo nos anos 1990. As pessoas na organização se mostravam especialmente dispostas a ajudar as outras a fazerem a difícil transição de uma orientação transacional aos primeiros cargos de responsabilidade por lucros e perdas na posição de gestor de negócios. Um programa de um ano para essas pessoas – muitas das quais acabaram de ser nomeadas *chief country managers* – as ajudava a desenvolver habilidades tangíveis, como gestão estratégica de custos, bem como valores intangíveis e processos mentais. Além

disso, o programa proporcionava um significativo tempo de coaching, bem como oportunidades de interação com executivos seniores do Citigroup. Como você pode imaginar, um programa com a duração de um ano para toda uma camada de gestão representa um investimento significativo, mas se trata de um investimento com enorme retorno, especialmente se for mensurado com os líderes trabalhando no auge de sua capacidade.

## **Entendendo as passagens e como utilizá-las**

Este livro é dividido informalmente em

duas seções. A primeira seção (Capítulos 1 a 7) se concentra em definir cada passagem de liderança e em exemplificar habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais necessários para realizar a passagem com sucesso. Para manter o pipeline de liderança repleto e desobstruído, é crucial conscientizar-se dos requisitos específicos, dos problemas que os gestores costumam enfrentar durante a passagem e dos comportamentos ou atitudes que indicam uma pessoa com dificuldades em uma passagem. Quando as organizações começam a pensar em termos de requisitos do pipeline de liderança, em vez de responsabilidades do cargo ou título, estão em posição muito

melhor de desenvolver seus líderes.

A segunda seção se concentra em como aplicar o pipeline aos problemas e às oportunidades referentes à liderança na organização. Os Capítulos 8 a 14 o ajudarão a diagnosticar problemas no pipeline de liderança, criar planos de desenvolvimento e gerir com mais eficácia o desempenho da liderança. Na segunda seção, você também encontrará ferramentas e técnicas para orientar os líderes, lidar com questões relativas à sucessão, prevenir deficiências da liderança e manter fluindo as raízes funcionais do pipeline de liderança.

Independentemente do tipo de organização em que trabalha ou de seu

nível de responsabilidade, você descobrirá que as informações apresentadas nos capítulos seguintes são aplicáveis a seu ambiente. O pipeline de liderança é um modelo muito flexível que as organizações podem adaptar de acordo com as próprias situações e necessidades. Ele também é um modelo elaborado tendo em mente os dinâmicos processos de prestação de contas da liderança.

As noções tradicionais sobre o que um líder precisa ser e fazer deixaram de ser válidas. A nova economia e outros fatores que discutimos aqui estão criando novos requisitos em todos os níveis de liderança. Para uma boa utilização da abordagem do pipeline de liderança, é

necessário questionar as noções tradicionais de liderança. Não é possível desenvolver líderes a menos que vocês tenham uma meta precisa de desenvolvimento, o que implica reconhecer que os papéis e responsabilidades dos líderes já não são mais os mesmos. O conceito de múltiplos níveis e dimensões para a liderança já é uma realidade do mundo dos negócios dos dias de hoje. Uma vez que você começa a desenvolver líderes com essa nova realidade em mente, será muito mais fácil fazer o modelo trabalhar para você e sua organização.

Por fim, gostaríamos de salientar que não recomendamos a implementação

“mecânica” do conceito do pipeline de liderança. Em outras palavras, evite volumosos cadernos de anotações e a mentalidade de fazer exercícios no papel. Vimos muitas empresas igualarem o planejamento de sucessão ao desenvolvimento de lideranças. Os critérios estabelecidos pelo modelo do pipeline de lideranças são diferentes dos critérios normalmente ditados pelo planejamento de sucessão. Sugerimos que você pense de forma holística, mantendo em mente a complexidade das pessoas.

# 1

## **As seis passagens da liderança**

### *Visão geral*

**A**s seis transições do pipeline de liderança que discutiremos aqui constituem importantes eventos na vida de um líder. Elas representam

passagens significativas que não podem ser dominadas em um dia ou em um curso. Nossa meta aqui é ajudá-lo a se familiarizar com habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais necessários em cada passagem, bem como com a configuração específica de liderança para cada ponto de transição. Uma vez que você entender as implicações dessas passagens e os desafios envolvidos em cada transição de liderança, poderá utilizar essas informações para desobstruir o pipeline de liderança de sua organização e facilitar o próprio crescimento como líder. Percorrer essas passagens ajuda os líderes a se fortalecer emocionalmente à

medida que vão assumindo atribuições cada vez mais complexas e abrangentes. Os seis capítulos a seguir lhe apresentarão ideias e ferramentas para atingir o máximo desempenho em todos os níveis de liderança em sua organização.

À medida que for lendo sobre cada passagem, naturalmente vai querer aplicar os conceitos em sua empresa e pode querer saber como definimos e dividimos cada passagem do pipeline de liderança. Você pode imediatamente pensar em pelos menos uma transição de liderança (e até mais) que se aplique à sua empresa e que não abordamos no modelo. Embora, certamente, existam outras transições, elas são pequenas ou incompletas demais para

que as qualifiquemos como uma grande passagem. Por exemplo, muitas empresas globais têm gerentes gerais de negócios para cuidar de um país e executivos regionais responsáveis por vários países. Esses executivos regionais reportam a uma pessoa com um cargo como diretor global de produtos de consumo. Apesar de esse diretor global de produtos de consumo coordenar gestores de grupo (no caso, os executivos regionais), não é um gestor corporativo, por se reportar a um CEO ou presidente e não precisar prestar muitas contas em questões referentes a lucros e perdas totais. Para nossos propósitos aqui, nós o classificaríamos como um gestor de grupo, embora possa

ser responsável por outros gestores iguais.

De forma similar, você pode se perguntar por que a transição de integrante de equipe a líder de equipe não merece uma passagem própria. Para começar, essa situação normalmente se inclui na Passagem 1 (de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros). Em segundo lugar, líderes de equipes normalmente não têm a mesma autoridade para a tomada de decisões sobre seleção de pessoal e remuneração que os gestores de primeiro nível geralmente possuem. Em terceiro lugar, líderes de equipes normalmente se concentram em questões técnicas ou específicas à área de atuação profissional

(concluir um projeto ou programa) e não são testados em áreas mais gerais de gestão.

Cada organização é única, e cada uma provavelmente tem pelo menos uma passagem de liderança com aspectos distintos. É provável, contudo, que você possa incluir essa distinção em uma de nossas seis passagens. Conforme se familiariza com cada uma delas, acreditamos que você verá como se aplicam à sua própria situação e à da organização. Se houver uma passagem em seu negócio que não se encaixe no nosso modelo, crie a própria definição da transição e nos escreva contando a respeito.

## **Passagem 1: De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros**

Jovens empregados normalmente passam os primeiros anos de suas carreiras em uma organização como colaboradores individuais. Independentemente de trabalharem na área comercial, na contabilidade, na engenharia ou em marketing, seus requisitos em termos de habilidades são primordialmente técnicos ou específicos à área de atuação profissional. Eles contribuem realizando o trabalho que lhes é atribuído dentro de um quadro temporal especificado, de forma a atingir os objetivos. Ao refinar e ampliar suas habilidades individuais, eles dão

contribuições cada vez maiores e passam a ser considerados “promovíveis” pelas organizações. Do ponto de vista da aplicação de tempo, o aprendizado envolve planejamento (de forma que o trabalho seja concluído a tempo), pontualidade, conteúdo, qualidade e confiabilidade. Os valores profissionais a serem desenvolvidos incluem aceitação da cultura da empresa e a adoção de padrões específicos à área de atuação profissional. Quando as pessoas se tornam colaboradores individuais habilidosos, que produzem bons resultados – especialmente quando demonstram a capacidade de colaborar com os outros –, normalmente recebem responsabilidades

adicionais. Quando demonstram capacidade de lidar com essas responsabilidades e atuar em conformidade com os valores da empresa, costumam ser promovidas a gestores de primeiro nível.

Quando isso acontece, eles estão na Passagem 1. Embora possa soar como uma transição de liderança fácil e natural, normalmente é nesse ponto que as pessoas tropeçam. As pessoas de desempenho mais alto, em especial, relutam em mudar; elas querem continuar realizando as atividades que lhes renderam o sucesso. Em consequência, fazem a transição de colaborador individual a gestor sem uma transição comportamental ou baseada em

valores. Na verdade, elas se tornam gestores sem aceitar os requisitos. Muitos consultores, por exemplo, pularam essa passagem, passando de uma liderança transitória de equipe a líderes de negócios sem absorver grande parte do aprendizado disponível entre esses dois pontos. Quando líderes de negócios pulam essa passagem, o resultado costuma ser desastroso.

As habilidades que as pessoas deveriam aprender nessa primeira passagem de liderança incluem: planejamento do trabalho, definição de tarefas, atribuição de tarefas, motivação, orientação e mensuração do trabalho dos outros. Os gestores de primeira viagem precisam

aprender como realocar seu tempo de forma que não somente conclua o trabalho que lhes é atribuído, como também ajudem os outros a ter um desempenho eficaz. Eles não podem alocar todo o tempo para apagar incêndios, correndo atrás de oportunidades e lidando eles mesmos com as tarefas. Eles devem parar de “fazer” o trabalho e se concentrar em fazer o trabalho ser realizado pelos outros.

Realocar o tempo é um requisito de transição especialmente difícil para gestores de primeira viagem. Parte do problema é que muitos dos novos gestores ainda preferem passar o tempo no “antigo” trabalho, mesmo quando

assumem a responsabilidade por um grupo. No entanto, a pressão para passar menos tempo no trabalho individual e mais tempo na gestão aumentará a cada passagem e, se as pessoas não começarem a promover mudança na alocação do tempo desde o começo, podem tornar-se um peso à medida que sobem na hierarquia. Essa é a grande razão pela qual o pipeline é obstruído e os líderes fracassam.

A mudança mais difícil para os gestores na Passagem 1, no entanto, envolve valores. Mais especificamente, eles precisam aprender a valorizar o trabalho de gestão em vez de apenas tolerá-lo. Eles devem acreditar que alocar tempo aos

outros, ao planejamento e ao coaching e a tarefas similares é necessário e faz parte de suas responsabilidades. Mais do que isso, eles devem ver esse trabalho direcionado aos outros como essencial para o sucesso. Por exemplo, gestores de primeiro nível no setor de serviços financeiros consideram essa transição extremamente difícil. Eles valorizam o fato de serem “produtores” e, ao mesmo tempo, devem aprender a valorizar o trabalho de tornar os outros produtivos. Considerando que esses valores não tinham nenhuma relação com seu sucesso como colaboradores individuais, é difícil para eles promover essa transição difícil em um valor que percebam como

expressivo. Apesar de as mudanças nas habilidades e aplicações de tempo poderem ser percebidas e mensuradas, é mais difícil avaliar as mudanças nos valores. É possível que uma pessoa *pareça* estar promovendo as mudanças requeridas por essa passagem de liderança, mas, na verdade, ela se atém a valores de um colaborador individual. As mudanças de valores só ocorrerão se a administração reforçar a necessidade de mudar as crenças e se as pessoas descobrirem que têm sucesso em seus novos cargos depois de uma transição de valores.

## **Passagem 2: De gerenciar outros a**

## **gerenciar gestores**

Essa passagem de liderança costuma ser ignorada, especialmente em relação à passagem anterior (em que a transição para novas responsabilidades é mais evidente). Poucas empresas lidam diretamente com essa passagem em treinamentos, apesar de se tratar do nível no qual as bases da administração da empresa são formadas; gestores de segundo nível selecionam e desenvolvem as pessoas que, mais cedo ou mais tarde, se tornarão os líderes da empresa.

Talvez a maior diferença em relação à passagem anterior é que, aqui, os gestores devem trabalhar exclusivamente na

gestão. Antes disso, as contribuições individuais ainda faziam parte da descrição de cargo. Agora, os líderes precisam abrir mão das tarefas individuais. As principais habilidades que devem ser dominadas nessa transição incluem selecionar as pessoas que deverão percorrer a Passagem 1, atribuir tarefas gerenciais e de liderança a elas, mensurar seu progresso na gestão e orientá-las. Esse também é o ponto no qual os gestores devem começar a pensar além de suas funções e se voltar às questões estratégicas que sustentam o negócio como um todo.

Não é fácil fazer tudo isso se um dado gestor nessa passagem ainda valorizar as

colaborações individuais e o trabalho funcional, excluindo todo o resto. Com muita frequência, as pessoas que foram promovidas para posições de gestão de gestores pularam a Passagem 1; elas foram promovidas a gestores de primeiro nível, mas não mudaram habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Em consequência, elas obstruem o pipeline de liderança por fazerem os gestores de primeiro nível responderem pelo trabalho técnico, e não pelo trabalho de gestão. Pelo fato de elas mesmas terem pulado a primeira passagem e ainda valorizarem mais as contribuições individuais do que as contribuições gerenciais, elas envenenam

o poço da liderança. Elas ajudam a manter e até promovem os valores errados nas pessoas que se reportam a elas. Escolhem grandes realizadores técnicos para cargos de gestão de primeiro nível, em vez de verdadeiros líderes potenciais, incapazes de distinguir as pessoas capazes de realizar daquelas capazes de liderar.

Os gestores da Passagem 2 precisam ser capazes de identificar pontos de resistência ao trabalho de gestão no que se refere aos novos valores que devem ser adotados, o que constitui uma reação comum entre gerentes de primeiro nível. Eles precisam reconhecer que o programador de computador que prefere executar tarefas de programação a

gerenciar os outros não pode ser promovido ao trabalho de liderança. Não importa quão brilhante possa ser na programação de computadores, ele se tornará uma barreira no pipeline de liderança se não obtiver nenhuma satisfação no trabalho de gerir e liderar pessoas. Na verdade, uma das responsabilidades mais difíceis dos gestores de gestores é fazer as pessoas retornarem aos papéis de colaboradores individuais se os gerentes de primeiro nível não conseguirem mudar comportamentos e valores.

O coaching também é essencial nesse patamar, porque os gerentes de primeiro nível não costumam receber treinamento

formal para atuar em gestão; eles dependem das instruções práticas de seus chefes. O coaching requer tempo – as pessoas precisam passar repetidamente pelo ciclo de instrução-desempenho-feedback antes de as lições serem dominadas – e alguns gestores não estão dispostos a realocar o tempo necessário a essa atividade. Em muitas organizações, a capacidade de coaching não é recompensada (e sua falta não é penalizada). Não é de se surpreender que tão poucos gestores considerem o coaching fator fundamental de sucesso.

### **Passagem 3: De gerenciar gestores a gestor funcional**

Essa transição é mais difícil do que parece. Apesar de a diferença entre gerenciar gestores e a gestão funcional parecer insignificante, uma série de desafios significativos estão à espreita. A comunicação com o nível do colaborador individual agora requer penetrar em pelo menos duas camadas de gestão, o que demanda o desenvolvimento de novas habilidades de comunicação. E outro fator importante é que os líderes funcionais devem gerenciar algumas áreas que não foram incluídas nas próprias experiências. Isso significa que eles devem não apenas entender esse trabalho “desconhecido”, como também aprender a valorizá-lo.

Ao mesmo tempo, os gestores funcionais

se reportam a gerentes gerais multifuncionais e, dessa forma, precisam desenvolver a capacidade de levar outros aspectos e necessidades funcionais em consideração. Duas importantes habilidades necessárias para essa transição são: o trabalho em equipe com outros gestores funcionais e a concorrência por recursos com base nas necessidades de negócios. Ao mesmo tempo, nesse ponto do pipeline os gestores devem tornar-se exímios estrategistas, não apenas em sua função de especialidade, como também mesclando sua estratégia funcional à estratégia de negócios em geral. Do ponto de vista da aplicação de tempo, isso significa

participar de reuniões da equipe de negócios e trabalhar com outros gestores funcionais. Tudo isso reduz o tempo gasto em responsabilidades puramente funcionais, tornando essencial que os gestores funcionais saibam delegar aos subordinados diretos a responsabilidade de supervisionar muitas tarefas funcionais.

Essa passagem de liderança requer maior maturidade gerencial. Em um sentido, maturidade implica pensar e agir como líder funcional, e não mais como membro de uma equipe funcional. Mas também significa que os gestores devem adotar uma visão mais ampla e de longo prazo. A estratégia de longo prazo, tal

qual um modo de pensar sobre a função atualizado e voltado ao futuro, normalmente é o que dá mais trabalho para a maioria. Nesse nível, a liderança implica a criação de uma estratégia funcional que permita aos líderes fazer algo melhor do que a concorrência. Pode ser inventar um método para projetar produtos mais inovadores ou acessar novos grupos de clientes, mas esses gestores devem expandir os limites de suas funções. E também devem manter os olhos no futuro, procurando obter vantagem competitiva sustentável, em vez de meramente uma vantagem imediata e temporária.

As experiências de Tom ilustram os desafios enfrentados pelos novos gestores funcionais. Seis meses atrás, Tom foi nomeado diretor de operações de fábrica. Nessa posição, ele tem cinco subordinados diretos: quatro deles gerenciam grandes fábricas e um administra a compra de matérias-primas. Apesar de as experiências de Tom terem lhe permitido dominar o comercial, o financeiro e outras áreas funcionais, ele tem dificuldade em realizar um planejamento que vá além dos requisitos funcionais e em se manter em contato com os operários no chão de fábrica, onde acontece “a ação”. Tom não apenas tem

dificuldade de definir os passos necessários para que as fábricas se tornem instalações de manufatura mais integradas, como também acredita que perdeu contato com muitos dos operários com os quais costumava se comunicar regularmente. Em muitas organizações, uma pessoa como Tom teria se limitado a se esquivar da situação, e seus pontos fortes compensariam os pontos fracos, pelo menos superficialmente. Mas, em uma análise mais ponderada, Tom não teria atingido o máximo desempenho em sua posição de liderança. Por exemplo, é importante que Tom desenvolva a habilidade de se comunicar com

peças em níveis não necessariamente contíguos ao dele; ele precisa saber, sem minar a autoridade dos gestores de fábrica e do gestor de primeiro nível, no que os colaboradores individuais estão trabalhando e com que eficácia estão sendo gerenciados. Se Tom não desenvolver essa habilidade, pode se indispor com o gerente de fábrica e com os gerentes de primeiro nível, usurpando a autoridade deles, ou talvez perca de vista a eficácia com que os subordinados diretos supervisionam o pessoal.

Felizmente, a empresa de Tom

implementou um programa de avaliação que identificou essa dificuldade com a Passagem 3 e tem proporcionado a Tom orientação e a chance de participar de um programa de primeira linha de desenvolvimento de executivos, que o ajudará a desenvolver as habilidades necessárias nesse nível de liderança.

## **Passagem 4: De gestor funcional a gestor de negócios**

Essa passagem de liderança costuma ser a transição mais gratificante, assim como a mais desafiadora da carreira de um gestor, além de ser vital para as organizações. Os

gestores de negócios normalmente recebem autonomia significativa, o que as pessoas com instintos para a liderança consideram libertador. Eles também são capazes de perceber uma relação clara entre seu empenho e os resultados no mercado. Ao mesmo tempo, trata-se de uma transição abrupta, que requer grande mudança em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Não se trata simplesmente de as pessoas se tornarem mais estratégicas e interfuncionais na forma de pensar (embora seja importante continuar desenvolvendo as habilidades do nível anterior). Agora, esses gestores são responsáveis por integrar as funções, ao

passo que antes apenas precisavam conhecer e trabalhar com outras funções. Mas a maior mudança é passar de analisar funcionalmente os planos e propostas (“É possível fazer isso em termos técnicos, específicos à área de atuação profissional ou físicos?”) a uma visão voltada para os lucros (“Teremos algum lucro se fizermos isso?”) e a uma perspectiva de longo prazo (“A lucratividade resultante é sustentável?”). Os novos gestores de negócios devem mudar o modo de pensar se quiserem ter sucesso.

Nesse nível, o líder provavelmente vai deparar com mais responsabilidades novas e desconhecidas do que em qualquer outro nível. Para pessoas que

trabalharam em apenas uma função durante toda a carreira, uma posição de gestor de negócios representa território novo, e elas subitamente se veem diante da necessidade de assumir a responsabilidade por muitas funções e resultados desconhecidos. Também precisam aprender não apenas a gerenciar diferentes funções, como também desenvolver a capacidade de trabalhar com uma ampla variedade de pessoas, além de se tornar mais sensíveis a questões de diversidade funcional e comunicar-se de forma clara e eficaz. Ainda mais difícil é atingir o equilíbrio entre as metas futuras e as necessidades atuais e fazer escolhas, ou trade offs, entre

os dois. Os gestores de negócios devem atingir metas de lucros trimestrais, participação de mercado, produtos e pessoas e, ao mesmo tempo, elaborar o planejamento para metas entre três e cinco anos no futuro. O paradoxo de equilibrar a perspectiva de curto prazo com a de longo prazo atormenta muitos gestores nessa transição – o que explica por que um dos requisitos aqui é raciocinar em termos de tempo. Nesse nível, os gestores precisam parar de *agir* a cada segundo do dia e reservar tempo para a reflexão e a análise.

Quando os gestores de negócios não realizam plenamente essa transição, o pipeline de liderança se obstrui

rapidamente. Por exemplo, uma falha comum nesse nível é não valorizar (ou não utilizar de maneira eficaz) as funções de apoio. Dirigir e energizar diversos departamentos, como financeiro, recursos humanos, jurídico e outros grupos de apoio, são responsabilidades importantes do gestor de negócios. Quando os gestores não compreendem ou não valorizam a contribuição do pessoal de apoio, essas pessoas não atingem o pleno potencial de desempenho. Quando o líder do negócio rebaixa ou minimiza o papel dessas funções, o pessoal de apoio não entrega nada além de tentativas indiferentes e pode facilmente se transformar em foco de esgotamento de energia. Os gestores de

negócios devem aprender a confiar, aceitar conselhos e receber feedback de todos os gestores funcionais, mesmo quando nunca trabalharam diretamente nessas funções.

## **Passagem 5: De gestor de negócios a gestor de grupo**

Essa é outra passagem de liderança que, a princípio, não parece excessivamente difícil. O pressuposto comum é que, se você conseguir gerenciar um negócio com sucesso, pode fazer o mesmo com dois ou mais negócios. A falha nesse raciocínio começa com o elemento mais valorizado em cada nível de liderança. Um gestor de

negócios valoriza o sucesso do próprio negócio. Um gestor de grupo valoriza o sucesso do negócio de outras pessoas. Trata-se de uma distinção decisiva, porque algumas pessoas só obtêm satisfação quando recebem a maior parte dos créditos pelo sucesso. Como é possível imaginar, um gestor de grupo que não valoriza o sucesso alheio não conseguirá inspirar nem apoiar o desempenho dos gestores de negócios subordinados a ele. Ou suas ações podem ser ditadas por sua frustração – ele se convence de que seria capaz de liderar os vários negócios com mais eficácia do que qualquer um de seus subordinados, e gostaria de poder fazer isso. Em qualquer

caso, o pipeline de liderança fica obstruído com gestores de negócios que não conseguem trabalhar na capacidade máxima por não estarem recebendo apoio adequado ou por ter sua autoridade usurpada.

Esse nível também requer uma mudança radical em quatro conjuntos de habilidades. Em primeiro lugar, os gestores de grupo devem dominar a avaliação da estratégia para fins de alocação de capital e de pessoal. Trata-se de uma habilidade sofisticada de negócios que envolve aprender a fazer as perguntas certas, analisar os dados corretos e aplicar a perspectiva corporativa certa para definir qual estratégia tem maiores

chances de sucesso – e, portanto, qual deveria ser financiada.

O segundo grupo de habilidades envolve o desenvolvimento de gestores de negócios. Como parte desse desenvolvimento, os gestores de grupo precisam saber quais gestores funcionais estão prontos para se tornar gestores de negócios. Orientar adequadamente os gestores de negócios também é um papel importante de líderes nesse nível.

O terceiro grupo de habilidades tem relação com a estratégia de portfólios, que é bastante diferente da estratégia de negócios e demanda mudança de percepção. Essa é a primeira vez que os gestores têm de fazer as seguintes

perguntas: Tenho o portfólio certo de negócios? Quais negócios deveriam ser acrescentados, eliminados ou alterados para nos posicionar adequadamente e assegurar os lucros atuais e futuros?

Em quarto lugar, os gestores de grupo devem saber avaliar se têm as competências essenciais certas. Isso implica evitar a tomada de decisões com base em esperanças, avaliar a variedade de recursos disponíveis de modo concreto e objetivo e tomar decisões com base na análise e na experiência.

A liderança passa a ser mais holística nesse nível. As pessoas podem dominar as habilidades necessárias, mas não apresentarão o máximo desempenho em

liderança se não começarem a se ver como executivos com ampla capacidade de avaliação. Por “ampla capacidade de avaliação” queremos dizer que os gestores precisam levar em consideração as complexidades de gerenciar múltiplos negócios, pensando em termos de comunidade, setor, governo e atividades públicas. Também devem preparar-se para tomar decisões mais sérias, correr riscos maiores e lidar com mais incertezas, além de ter maiores horizontes de tempo inerentes a esse nível de liderança. Eles sempre devem manter em mente o que o mercado financeiro espera que a organização atinja em termos do scorecard financeiro. Os gestores de

grupo não podem seguir uma mentalidade especializada em uma área que demanda pensamento holístico. Eles precisam desenvolver sua perspectiva a ponto de conseguir avaliar os problemas nos termos mais amplos possíveis.

Também é necessário observar que algumas empresas menores não incluem a transição para gestores de grupo. Nessas empresas, os CEOs normalmente assumem as responsabilidades de um gestor de grupo.

## **Passagem 6: De gestor de grupo a gestor corporativo**

Uma obstrução no topo do pipeline de

liderança afeta negativamente todos os níveis de liderança. Um CEO que tenha saltado uma ou mais passagens pode reduzir o desempenho não somente dos gestores que respondem diretamente a ele, mas também de todas as pessoas abaixo dele. Um CEO como esse não apenas deixa de desenvolver outros gestores com eficácia, como também não assume plenamente as responsabilidades inerentes à posição.

A transição na sexta passagem é muito mais voltada aos valores do que às habilidades. Em uma extensão ainda maior do que no nível anterior, as pessoas devem reinventar-se como gestores corporativos. Na posição de líderes de

uma instituição, devem pensar de modo visionário e no longo prazo. Ao mesmo tempo, devem elaborar mecanismos operacionais para conhecer e impulsionar o desempenho trimestral em alinhamento com a estratégia de longo prazo. Os trade offs envolvidos podem ser extremamente difíceis, e os líderes corporativos aprendem a valorizá-los. Além disso, esse novo papel de liderança muitas vezes requer uma percepção externa bem desenvolvida, bem como a capacidade de gerenciar stakeholders externos, perceber mudanças externas relevantes e lidar com elas de forma proativa (e não reativa). Mais uma vez, os CEOs valorizam essa perspectiva direcionada externamente.

Os líderes corporativos precisam lidar com o fato de que seu desempenho como CEO se baseará em três ou quatro decisões anuais de alta alavancagem; eles precisam definir essas três ou quatro prioridades críticas e se concentrar nelas. A responsabilidade passa por uma mudança sutil, porém fundamental, do pensamento estratégico ao visionário, e do operacional a uma perspectiva global. Também há um processo de “abdição” que deve ocorrer durante essa passagem, se ainda não tiver ocorrido até então. Os líderes corporativos devem abrir mão das “partes” – isto é, os produtos e clientes individuais – e se concentrar no todo (como concebemos, desenvolvemos,

produzimos, comercializamos e promovemos todos os produtos para todos os clientes?).

Finalmente, nesse patamar, um CEO deve montar uma equipe de subordinados diretos ambiciosos e de alto nível de realização, sabendo que alguns deles gostariam de assumir o cargo de CEO e os escolhendo para integrar a equipe, apesar de saber disso. Essa também é a única posição de liderança na organização para a qual é fundamental inspirar todos os empregados por meio de uma variedade de ferramentas de comunicação.

Os problemas no pipeline de liderança normalmente surgem nesse nível por duas razões:

- Os CEOs muitas vezes não se conscientizam de que essa é uma passagem significativa, que requer mudança de valores.
- É difícil desenvolver um CEO para essa transição específica de liderança.

No que se refere à segunda razão, a preparação para o cargo de CEO resulta de uma série de experiências diversificadas acumuladas num longo tempo. A melhor abordagem de desenvolvimento é a que proporciona atribuições de cargo selecionadas com cuidado, que desenvolvem as pessoas e lhes permite aprender e colocar em prática as habilidades necessárias.

Apesar de o coaching poder ser útil como complemento a esse processo de desenvolvimento, as pessoas normalmente requerem tempo, experiência e atribuições certas para ser CEOs eficazes.

Já o primeiro aspecto é uma questão de determinação e esforço consciente. Vimos muitos CEOs fracassarem por não considerarem necessário realizar – completamente ou não – essa transição de liderança. Eles mantêm as mesmas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais que lhes foram úteis como gestores de grupo, e nunca ajustam o conceito de si mesmos para se adequar à nova posição de liderança. Eles se comportam como se estivessem

gerenciando um portfólio de negócios, e não uma entidade.

## **Adaptação do modelo para pequenas empresas**

Este modelo foi desenvolvido principalmente para grandes organizações, mas tem sido aplicado com êxito em empresas pequenas e de médio porte (algumas com apenas 20 empregados). Basicamente, esse modelo reflete a hierarquia de trabalho existente em qualquer empresa. Até pequenas empresas desenvolvem essa hierarquia à medida que vão conquistando sucesso. Neste ponto, gostaríamos de explicar, de

forma sucinta, como o modelo se aplica a organizações menores e em crescimento.

Em uma pequena empresa com menos de 20 pessoas, a única passagem de liderança verdadeira é uma variação da nossa primeira passagem: de gerenciar a si mesmo a *proprietário* (em vez de *gerenciar outros*). Esse proprietário-fundador normalmente precisa passar de colaborador individual a gestor de outras pessoas. Depois de projetar um produto ou criar um serviço bem-sucedido, ele deve contratar mais pessoas, ponto no qual tem início a passagem de liderança. Para o negócio sobreviver, ele deve aprender e alocar tempo para desenvolver habilidades como coaching, planejamento

e remuneração de empregados. Caso contrário, as pessoas sairão da empresa ou, ainda pior, permanecerão, mas com um desempenho fraco. Uma grande porcentagem de empresas geridas por proprietários-fundadores não consegue tornar-se uma grande organização. Em muitos casos, a longevidade é limitada a uma ou duas gerações depois do fundador. Em empresas financiadas por capital de risco, os fundadores costumam ser prontamente substituídos por gestores mais experientes, vindos de grandes empresas. Considerando esses fatos, as passagens de liderança de uma pequena empresa se limitam tanto pelo porte da empresa quanto pelas circunstâncias.

Se o negócio evoluir, e mais pessoas e escritórios ou lojas forem acrescentados, o proprietário terá de percorrer mais uma vez uma passagem de liderança. Pelo fato de ele não poder estar em todos os lugares ao mesmo tempo, deve nomear gestores adicionais e fazê-los se responsabilizarem pelo trabalho de gestão. Ele deve certificar-se de que o trabalho de toda a empresa seja integrado, de modo que os clientes sejam atendidos adequadamente e os recursos sejam utilizados com eficiência. Basicamente, esse proprietário estará percorrendo a Passagem 2: de gerenciar outros a gerenciar gestores. Nesse papel, ele deve certificar-se de que o empreendimento como um todo seja

lucrativo e sustentável. Definir metas externamente com base no que os clientes querem e no que a concorrência está fazendo é outra nova responsabilidade.

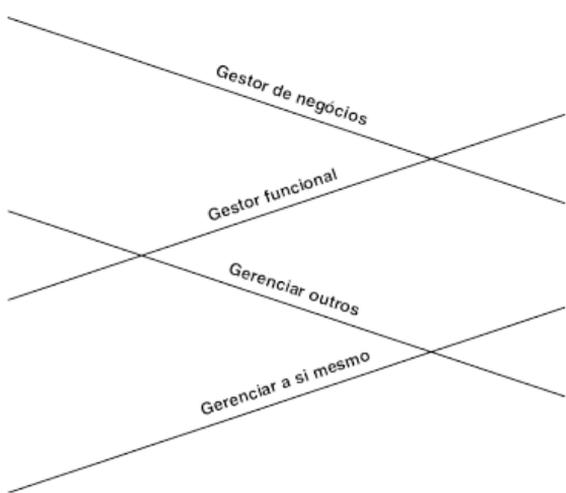
Pequenos negócios muitas vezes tropeçam quando um novo nível de liderança/gestão deve ser acrescentado. Trabalhamos em estreito contato com uma instituição de serviços financeiros que promovia aquisições fazendo empréstimos a pequenas empresas, e que nos pediu para ajudá-la a decidir, antes da concessão do empréstimo, se a empresa solicitante seria capaz de administrar o crescimento após a aquisição. Estudamos quase 50 empréstimos e descobrimos que as empresas que não conseguiram lidar

com o maior porte eram lideradas por pessoas que relutavam em mudar os próprios hábitos de trabalho; elas tinham dificuldade de abdicar de seu envolvimento prático ou de confiar em uma nova camada de gestão. Em outras palavras, essas pessoas eram incapazes de percorrer uma passagem de liderança importante – ou não estavam dispostas a isso.

À medida que uma empresa continua a crescer, é vital conhecer as passagens nessa organização em expansão. Temos trabalhado com proprietários de pequenas empresas que adotaram com êxito o modelo apresentado na Figura 1.1.

O nível de gestor de grupo (gestor de

vários negócios) não se aplica ao modelo de negócio de pequenas empresas, e o trabalho do líder corporativo é realizado pelo gerente de negócios (que administra o negócio visando resultados de curto e longo prazos, e lida com órgãos públicos, clientes-chave e assim por diante). De forma similar, segundo esse modelo de negócios de pequenas empresas, a camada do gestor de gestores costuma ser absorvida pelo gestor funcional.



## **Figura 1.1 Modelo do pipeline em pequenas empresas**

Com essas diferenças em mente, empresas menores podem obter os mesmos benefícios no desenvolvimento de lideranças.

### **Passagens pelo pipeline**

Conhecer cada passagem ajuda a revelar

problemas de liderança “ocultos” em todas as camadas organizacionais; esse conhecimento também proporciona uma forma de solucionar esses problemas. Com muita frequência, as organizações não percebem que seus líderes não estão apresentando o máximo desempenho por não serem responsabilizados pelos fatores certos. As empresas se concentram apenas nos requisitos econômicos de determinado cargo, e não em habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais de um nível de liderança específico. Em consequência, permite-se que o gestor de negócios passe a maior parte do tempo atraindo novos clientes, e não desenvolvendo uma estratégia de negócios

eficaz. Ou o chefe do gestor de negócios, o gestor de grupo, nunca questiona ou investiga o que valoriza no trabalho e se esses valores são adequados para a liderança que a empresa requer dele. Mas quando essa estratégia de gestão é inadequada e importantes metas não são atingidas, ele não precisa prestar contas por isso (ou não precisa prestar contas pelos fatores certos).

Se, contudo, a organização se mantiver ciente dessas passagens de liderança, o problema pode ser rapidamente diagnosticado, e o gestor pode ser desenvolvido de acordo. A organização estaria ciente de que esse gestor de negócios está realizando o trabalho como

se ainda estivesse na Passagem 1, que ele valoriza as vendas diretas e pessoais mais do que tudo e que nunca desenvolveu as habilidades estratégicas básicas para seu nível atual de liderança. Um programa de desenvolvimento poderia ser criado para lidar especificamente com essas deficiências. Paralelamente, esse chefe do gestor de negócios seria responsável pelo desenvolvimento dele e por orientá-lo em relação à importância do planejamento estratégico – e sobre como deveria alocar seu tempo.

Ao definir requisitos apropriados aos seis níveis de liderança, as empresas poderiam facilitar enormemente os processos de planejamento de sucessão,

desenvolvimento e seleção em suas organizações. Gestores individuais seriam capazes de enxergar com clareza a lacuna entre seu nível de desempenho atual e o desejado, e também poderiam ver lacunas em seu treinamento e experiência, o ponto em que podem ter pulado uma passagem (ou partes de uma passagem) e como isso está prejudicando seu desempenho. A clareza dos requisitos de liderança também ajudaria a função dos recursos humanos, no sentido de que a área poderia tomar decisões relacionadas com o desenvolvimento baseado nas deficiências das pessoas em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, em vez de se basear em

treinamentos e programas de desenvolvimento “genéricos”, não customizados para as necessidades específicas da empresa. Além disso, a disposição de uma pessoa de passar ao próximo nível de liderança pode ser identificada claramente, em vez de relacionada de forma automática – e equivocada – com seu nível de desempenho na posição anterior. Essas passagens de liderança proporcionam às empresas um modo de aumentar o nível de objetividade da seleção. Em vez de fundamentar a seleção no desempenho passado, em relacionamentos pessoais e preferências individuais, os gestores podem ser avaliados de acordo com

padrões mais elevados e eficazes. As organizações podem selecionar alguém para realizar a transição de liderança quando ele estiver claramente trabalhando no nível para o qual foi designado, e demonstrando algumas das habilidades necessárias no próximo nível. O modelo do pipeline de liderança proporciona às organizações uma ferramenta de diagnóstico que as ajuda a identificar descompassos entre competências individuais e o nível de liderança – e a afastar, se necessário, a pessoa que não se adequar.

Você também deve manter-se ciente de três outros benefícios do pipeline de liderança. Em primeiro lugar, a

implementação de um pipeline de liderança pode reduzir o estresse emocional de empregados individuais. Quando alguém pula passagens de liderança e é alocado a uma posição para a qual não possui as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais necessários, o preço emocional é alto. O modelo do pipeline de liderança faz com que pular passagens seja improvável. Em segundo lugar, o modelo ajuda as pessoas a percorrer as passagens de liderança na velocidade certa. Pessoas que tendem a se limitar a bater o cartão de ponto não absorvem os valores e as habilidades necessários; as pessoas que ficam presas em uma

passagem nunca são expostas a experiências nas quais podem adquirir novas habilidades e desenvolver a capacidade de liderança. O modelo proporciona um sistema de mensuração capaz de identificar quando alguém está pronto para passar ao próximo patamar de liderança. Em terceiro lugar, o modelo reduz o tempo necessário para preparar uma pessoa para ocupar a mais elevada posição em uma grande empresa. Como o pipeline de liderança define com clareza o que é necessário para passar de um nível ao próximo, pouco ou nenhum tempo é perdido em posições que meramente duplicam as habilidades.

Do ponto de vista do talento, contudo, o

benefício mais significativo da metodologia do pipeline de liderança é que você não precisa contratar estrelas para trabalhar na empresa a fim de desobstruir o pipeline. Você pode criar as próprias estrelas em todos os níveis – a começar do primeiro, quando as pessoas fazem a transição de gerenciar a si mesmas a gerenciar outros.

## **Perguntas frequentes**

P. O modelo do pipeline de liderança abrange todas as pessoas da empresa?

R. Nas empresas em que trabalhamos, o modelo cobre cerca de 80% a 85% das posições. Muitos cargos do staff

corporativo – normalmente especialistas de alto nível, como analistas estratégicos, advogados tributários, designers de benefícios, especialistas em seguros e experts de tesouraria – podem não se encaixar na estrutura conceitual do pipeline por ter sido originalmente criada tendo em vista o pessoal operacional, que sobe na hierarquia para liderar a empresa e os negócios. É possível ajustar o modelo do pipeline para se adequar a essas posições-chave do staff.

P. Se sou um especialista corporativo que deseja ser líder operacional, como posso entrar no pipeline para ser

considerado para posições de liderança no futuro?

R. Os especialistas corporativos normalmente prestam contas por uma pequena área (em relação à empresa como um todo). Se não possuem um profundo conhecimento do funcionamento do negócio (ou dos negócios), precisarão desenvolvê-los. Eles também devem adquirir experiência na liderança de um grande número de pessoas com diversas habilidades e formações. Como você deseja ser líder operacional, é melhor distanciar-se assim que possível da especialização corporativa e buscar entrar em uma posição de liderança que

o preparará para a gestão. Você também deve se preparar para uma redução salarial, se necessário. Esse aprendizado pode obrigá-lo a engolir o orgulho, mas é decisivo para o sucesso da transição da especialização operacional à liderança corporativa.

P. Posso utilizar esse modelo mesmo que a minha empresa ou negócio não se encaixe perfeitamente nele?

R. Poucas empresas se encaixarão perfeitamente no modelo do pipeline de liderança. Não sugerimos que você tente adequar sua empresa, negócio ou função ao modelo, mas sim que adapte o modelo de sua empresa ao mesmo tempo

que mantêm intactos os princípios. Por exemplo, muitas funções de marketing e de RH não apresentam todas as passagens; a função de gestor de marketing pode precisar entregar resultados provenientes tanto do nível de gestor funcional quanto de gestor de gestores. Não crie uma nova passagem para se adequar ao modelo, mas sim quando o porte, o foco e uma boa estrutura organizacional exigirem.

P. Quais são os maiores desafios na produção de um pipeline de líderes abastecido e desobstruído?

R. Os três maiores desafios que observamos são:

1. As empresas não percebem quando valores profissionais inapropriados levam os líderes a realizar, eles mesmos, o trabalho que deveria ser realizado por outros. Esses líderes podem ser capazes de realizar o trabalho mais rapidamente e melhor que seus subordinados diretos, mas não estão desenvolvendo a si mesmos nem a seu pessoal.

2. A diretoria não requer que todos os líderes desenvolvam outros líderes. No entanto, todos se beneficiariam disso, já que, no final, o processo acaba liberando um tempo valioso.

3. Os líderes seniores passam o tempo

todo ocupados com questões do presente sem se preocupar com o futuro. Em consequência desse foco no presente, a empresa não se prepara para lidar com o futuro.

P. O que devo fazer se pulei uma passagem?

R. Muitos líderes de sucesso que trabalham em finanças ou no RH pularam passagens porque suas organizações são pequenas e não possuem todas as passagens. Analise seus hábitos de trabalho para verificar se está trabalhando no nível certo. Caso contrário, leia com especial atenção o capítulo que aborda a passagem que

você pulou. Analise os erros cometidos e os pontos de desenvolvimento que deixou passar. Se eles forem causados pela falta de habilidade em uma camada anterior, peça ajuda ao seu chefe ou ao RH para preencher a lacuna.

P. Como esse modelo se encaixa no modelo de competência da nossa empresa?

R. Modelos de competência aparentemente estão por toda parte, de modo que não podem ser negligenciados. Infelizmente, a maioria dos modelos de competência não é diferenciada por camadas – ou é diferenciada de forma inadequada. Eles

sofrem de uma estrutura do tipo “tamanho único”. Sugerimos reorganizá-los por camadas sempre que possível, vinculando-os ao trabalho de cada camada. Isso ajudará a aumentar o valor de seus modelos de competência. Se suas competências não forem ou não puderem ser vinculadas ao trabalho específico, utilize o termo correto para se referir a elas: valores. Observamos gestores de linha ignorando as competências na maior parte das empresas que analisamos por não apresentarem um vínculo claro com o trabalho.

## **Observações práticas**

- O tamanho do pipeline de liderança depende do porte da empresa. Todas as empresas possuem uma série de tarefas de liderança a serem realizadas. Grandes empresas possuem mais tarefas; pequenas empresas, menos tarefas. No nosso trabalho com organizações de todos os portes, percebemos que existem mais “pontos de ruptura” entre cargos antigos e novos em empresas maiores, de forma que o pipeline se expande para se adequar ao tamanho da organização.
- Os princípios do pipeline de liderança transcendem fronteiras geográficas. O modelo de liderança tem ajudado tanto empresas aceleradas, de grande

sucesso, em países desenvolvidos, quanto empresas em países em desenvolvimento, inclusive países que antes eram comunistas. As passagens previstas no modelo são universais, bem como os requisitos para cada passagem.

- O número de passagens varia de acordo com a empresa. Algumas empresas possuem seis passagens; outras, sete; outras ainda, quatro. Mas o conceito é o mesmo. Descobrimos que, pelo fato de termos relacionado seis passagens, as pessoas acreditavam que seis era o número certo para todas as organizações. Não é o caso. É necessário traçar uma

diferenciação adequada, com espaçamento equilibrado entre as camadas.

- As empresas muitas vezes possuem posições de liderança demais ou insuficientes em todas as funções. Descobrimos que um dos maiores benefícios do modelo do pipeline é a identificação da síndrome dos “líderes demais”. O modelo ajuda a perceber como as empresas recompensam colaboradores individuais com promoções para papéis de liderança. O melhor pessoal técnico recebe um cargo pomposo, duas pessoas para gerenciar e um aumento de salário. No entanto, elas ainda passam a maior

parte do tempo em um trabalho técnico.

- É uma excelente ideia montar um pipeline técnico. Considerando os pontos apresentados, descobrimos que um bom pessoal técnico precisa ter as próprias passagens, com recompensas concomitantes. Não é muito difícil montar o pipeline técnico. Na verdade, trata-se de um antigo conceito que deixou de ser utilizado nos dias de hoje e que oferece uma alternativa para aqueles que desejam um trabalho mais desafiador ou mais recompensas, mas que não podem ou não querem liderar. Isso é extremamente útil para desobstruir o pipeline de liderança.

- Maior ênfase deve ser dada ao futuro na camada funcional e acima dela. Como mencionamos, não é fácil trabalhar no futuro, mas é necessário para assegurar o sucesso no longo prazo. Permitir-se o envolvimento na resolução dos problemas de hoje consome desnecessariamente o tempo dos líderes. Os líderes na camada funcional e acima devem deixar que seu pessoal solucione esses problemas, e devem se voltar aos problemas do futuro.

# 2

## **De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros**

**Q**uando as pessoas são designadas para suas primeiras posições de liderança, costumam achar que

“chegaram lá”. Todo o empenho como colaboradores individuais finalmente foi pago, e eles veem a nomeação para a gestão como motivo de comemoração. Telefonam para a família, fazem reservas no restaurante preferido e, em geral, acreditam que estão mais do que prontos para desempenhar um papel de gestão.

Na verdade, o sucesso como gestor de primeira viagem requer uma grande transição, para a qual muitas pessoas não estão adequadamente preparadas. Talvez o aspecto mais difícil dessa transição seja o fato de os gerentes de primeiro nível serem responsáveis por se certificar de que o trabalho será realizado por outros, e não por si próprios. Apesar de novos

gestores podem reconhecer racionalmente essa transição, eles a rejeitam psicologicamente, como demonstra seu comportamento. Em geral, eles acabam ofuscando seus subordinados diretos com sua expertise. Por exemplo, um novo gestor de um banco de investimento pode estruturar sozinho uma transação complexa, em vez de ajudar o subordinado direto a fazer isso, rendendo-se à empolgação de mostrar a todos sua extraordinária habilidade na área. Em outras situações, novos gestores acabam concorrendo com os subordinados diretos em algumas tarefas e acabam por concluí-las quando se sentem frustrados com a abordagem dos outros. Abdicar das

mesmas tarefas e responsabilidades que lhe renderam um cargo de gestor acaba se revelando um aspecto incrivelmente difícil da passagem de liderança.

Em um mundo no qual empresas baseadas no conhecimento estão se multiplicando, essa passagem se faz especialmente crucial. O colaborador individual de 22 anos de hoje será o CEO de amanhã. Ele não precisa mais esperar 30 anos para subir ao topo, e pode estar pronto dentro de cinco ou 10 anos. Além disso, gestores de primeira viagem em empresas baseadas no conhecimento exercem enorme impacto sobre a produtividade (em termos de uma boa relação custo-benefício e crescimento da

receita). Se eles agirem como colaboradores individuais, esse impacto será reduzido. Somente essas razões já bastariam para justificar o fato de as organizações precisarem fazer mais do que meramente falar sobre a importância dessa passagem.

Para ajudar seu pessoal a realizar com êxito essa transição desafiadora, é necessário familiarizar-se com a mudança almejada em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais – e em facilitar a transição. Primeiro, no entanto, é preciso entender como as recentes mudanças pelas quais o colaborador individual passou afetaram suas habilidades, a forma de administrar o

tempo e seus valores profissionais.

## **O maior poder e as expectativas dos colaboradores individuais**

Os empregados da linha de frente têm acesso sem precedentes a volumes incríveis de informações vindas da internet e de outras fontes, e têm uma grande liberdade de inovar, influenciar os resultados operacionais e atender os clientes. Mas eles não utilizarão essa liberdade – ou não a utilizarão de forma sábia – a menos que os gestores de primeiro nível reconheçam que a era do “gestor militar” já passou.

Os gestores que se limitam a dar ordens,

que engavetam informações e tomam decisões unilaterais não obterão o melhor desempenho de seu pessoal. O gestor antiquado, que gerenciava pessoas por meio do controle das informações, não pertence mais aos dias de hoje. Atualmente, os empregados esperam ter acesso ao que antes eram consideradas informações privilegiadas, e ser envolvidos no processo de tomada de decisões. Também desejam ter certo nível de liberdade de ação para realizar as tarefas. Em outras palavras, eles querem orientação, mas também a liberdade de chegar a um destino da forma que acharem melhor.

Reconheça, também, que a maioria dos

empregados é mais experiente e sofisticada em relação a questões profissionais do que no passado. Eles viram os pais e amigos perderem empregos devido ao downsizing e estão cientes de que a única verdadeira estabilidade no emprego implica desenvolver habilidades sob demanda e manter-se atualizado em relação às perspectivas de carreira em sua área. Por causa disso, eles esperam receber oportunidades de desenvolvimento profissional.

Os gestores de primeiro nível precisam fazer a transição para essa nova realidade, e não para a antiga. Isso nem sempre é fácil, em parte porque muitas

das pessoas promovidas a esse primeiro nível de gestão são técnicas; elas se dedicaram a desenvolver uma grande habilidade, visando realizar com mais eficácia determinada atribuição, e não a se manter em contato com as necessidades e expectativas dos colegas. Elas não passaram pela socialização no ambiente de trabalho que proporcionaria insights e experiências úteis para um novo gestor.

Em vez dessa socialização, esses gestores devem conhecer as características da liderança de primeiro nível que os ajudarão a satisfazer as necessidades e maximizar o desempenho de seu pessoal.

## **Três realizações de excelentes gestores de primeira viagem**

A Tabela 2.1 apresenta uma visão geral da transição que deve ocorrer nesse nível.

Como é possível notar, a transição aqui não é apenas qualitativa, mas também quantitativa. Só o número de habilidades já pode parecer intimidador. Uma rápida olhada na tabela também demonstra, contudo, que essa transição pode ser resumida da seguinte forma: os gestores devem parar de pensar apenas em si mesmos e começar a pensar nos outros. É claro que é mais fácil falar do que fazer, especialmente à luz das várias mudanças relacionadas na tabela.

Descobrimos que todas essas mudanças podem ser classificadas nas três áreas a seguir:

**Tabela 2.1 Passagem 1: Gestão de primeira viagem**

<b>Colaborador individual x</b>	<b>Gerente de primeiro nível</b>
Habilidades	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Domínio técnico ou específico à área de atuação profissional</li><li>• Trabalho em equipe</li><li>• Desenvolvimento de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planejamento – projetos, orçamento, força de trabalho</li><li>• Definição do cargo</li><li>• Seleção (de pessoal)</li><li>• Delegação</li><li>• Monitoramento do desempenho</li><li>• Coaching e feedback</li><li>• Mensuração do</li></ul>

relacionamentos  
visando benefícios e  
resultados pessoais\*

- Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa

desempenho

- Remuneração e motivação
- Comunicação e clima organizacional
- Desenvolvimento de relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente, visando o benefício da unidade
- Aquisição de recursos

---

Aplicação de tempo

- Disciplina diária – chegada, saída
- Cumprir prazos

Aplicação de tempo

- Planejamento anual – orçamentos, projetos
- Disponibilizar tempo para os subordinados – solicitado tanto por você quanto por eles

peçoais para os projetos – normalmente no curto prazo, por meio da gestão do próprio tempo

- Definir prioridades para a unidade e a equipe
- Tempo de comunicação com outras unidades, clientes, fornecedores

---

Valores profissionais

- Obter resultados por meio do domínio profissional\*
- Trabalho de alta qualidade – técnico ou específico à área de atuação
- Aceitação dos valores da empresa

Valores profissionais

- Obter resultados por meio dos outros
- Sucesso dos subordinados diretos
- Trabalho e métodos gerenciais
- Sucesso da unidade
- Ver-se como um gestor
- Integridade visível

---

**Fonte:** Drotter Human Resources, Inc.

\* Fatores que devem ser extremamente reduzidos ou deixados para trás quando a pessoa se torna gestor de primeiro nível.

1. Definir e atribuir o trabalho a ser realizado, incluindo comunicar-se com o chefe e com os outros sobre as necessidades ou expectativas, o planejamento, a organização, a seleção de pessoal e a forma de delegar.
2. Permitir que os subordinados diretos realizem o trabalho monitorando, orientando, dando feedback, adquirindo recursos, solucionando problemas e se comunicando.

3. Desenvolver contratos sociais por meio da formação de relacionamentos com os subordinados diretos, chefes e grupos de apoio, visando facilitar o diálogo aberto e a confiança.

Vamos analisar cada área de forma que você possa reconhecer as melhores habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais para esse nível, bem como os pontos nos quais os gestores de primeira viagem normalmente tropeçam.

## **Definir e atribuir o trabalho a ser realizado**

O propósito do cargo e a delegação raramente constituem o foco de um

treinamento. Talvez isso se explique pelo fato de as pessoas considerarem esses fatores habilidades inerentes ou facilmente adquiridas. Pode ser que as organizações presumam a existência de linhas divisórias naturais para o trabalho – geográficas para vendedores ou em termos de passos processuais para o pessoal da manufatura – e que as atribuições do cargo fluam a partir dessas divisões naturais. Embora seja verdade que os parâmetros existentes facilitam a atribuição de algumas tarefas, o senso crítico aguçado também se faz necessário – em especial, quando empregados de primeiro nível sentem-se tremendamente sobrecarregados e isolados de seus

chefes. O downsizing, a redução dos níveis hierárquicos, a fusão de empresas e outros fatores fizeram os empregados se sentirem como se tivessem muito a fazer, e ninguém para perguntar como tudo isso deveria ser feito. Os gestores de primeiro nível que sabem como projetar bem um cargo são capazes de reduzir os sentimentos negativos dos empregados e fazê-los assumir uma postura positiva em relação a uma atribuição; eles podem proporcionar aos empregados o senso de estar desenvolvendo habilidades altamente valorizadas, que expandirão seu potencial profissional.

Infelizmente, muitos gestores de primeira viagem tropeçam quando se trata

de definir e atribuir tarefas, por não terem a conversa certa com as pessoas certas. Essas discussões devem ajudá-los a obter bom entendimento do que é solicitado de sua unidade e criar atribuições para que as pessoas trabalhem em tarefas apropriadas, que possam ser concluídas no prazo e com qualidade.

O mais lógico seria que o gestor conversasse sobre essas questões com o chefe. É cada vez mais importante, contudo, que ele também converse com colegas, clientes, fornecedores, parceiros e outros grupos relevantes. Um gerente comercial, por exemplo, pode ser muito mais eficaz se souber o que os clientes fazem com os produtos ou serviços

vendidos por sua unidade. Ele pode procurar conhecer as necessidades específicas do cliente e distribuir o trabalho tendo em mente quais vendedores são mais capazes de satisfazer essas necessidades.

Essas discussões levam tempo, é claro, e gestores de primeira viagem acostumados a se dedicar a *agir*, e não a *ponderar*, podem adiantar-se e criar atribuições sem conhecimento suficiente.

O modo de delegar apresenta outro enorme desafio a gestores novatos. Uma coisa é definir o que precisa ser feito e quem deve fazer isso; outra bem diferente – e, psicologicamente, muito mais difícil – é abrir mão do trabalho para o qual

você foi treinado e que o ajudou em seu sucesso. Trata-se de um passo muito difícil para gestores de primeira viagem: em geral, eles só obtêm êxito quando percebem que delegação não equivale a abdicação. É necessário que eles recebam treinamento e coaching para aprender a delegar e dominar os aspectos de avaliação e acompanhamento periódicos, resolução de problemas, mensuração, remuneração e coaching do próprio pessoal.

Como parte dessas responsabilidades de definição e distribuição de tarefas, os novos gestores precisam aprender a contratar as pessoas certas para as tarefas atribuídas. Embora muitos aprendam

rapidamente como contratar pessoas com talento e experiência necessária para realizar determinado trabalho a contento, eles descobrem que é muito mais difícil contratar pessoas que se encaixem nos valores profissionais e nas práticas de uma empresa. Trata-se de uma importante responsabilidade: na maioria dos casos em que uma pessoa, no início da carreira, sai ou é demitida de uma empresa, isso acontece porque ela não se encaixa. Embora algumas pessoas saiam devido à falta de talento para determinado trabalho, a maioria não apresenta as crenças, os valores e a capacidade de se adequar ao estilo de trabalho da empresa. O desenvolvimento da capacidade de

contratar pessoas adequadas ao estilo e às crenças da organização é um fator que pode aumentar significativamente a eficácia de um gestor de primeira viagem.

## **Permitir que os subordinados diretos realizem o trabalho**

Um grande indício de um pipeline de liderança obstruído nessa primeira etapa é o alto nível de estresse entre os colaboradores individuais. Quando eles se sentem sobrecarregados e percebem que não estão recebendo ajuda suficiente do chefe para dar conta do trabalho, é provável que o gestor tenha negligenciado uma importante habilidade de primeiro nível. Veja alguns sinais comuns de que o

gestor não dominou essa habilidade:

- ele encara as perguntas de seu pessoal como interrupções;
- conserta os erros das pessoas, em vez de ensiná-las a realizar o trabalho adequadamente;
- recusa-se a assumir a responsabilidade pelo sucesso de seu pessoal, afastando-se dos problemas e dos fracassos dos subordinados.

Ajudar as pessoas a realizar o trabalho envolve prestar atenção a elas. Monitorar o que e como o trabalho está sendo realizado requer tanto tempo quanto esforço. Os gestores precisam envolver-se em discussões periódicas com as

peessoas, além de observar de perto o fluxo de trabalho. Precisam fazer perguntas sobre o que está impedindo que as tarefas sejam concluídas com eficácia ou o que poderia facilitar o processo. Monitorar as necessidades pode ser um processo ativo, em vez de passivo. Não basta limitar-se a fazer anotações. As informações obtidas do monitoramento devem ser traduzidas em tapinhas nas costas e feedback quando os resultados forem bons – e em treinamento, ajuste do cronograma, revisão dos métodos e solicitações de mais recursos se os resultados não forem tão bons.

Talvez a habilidade mais simples – e aquela que muitos novos gestores nunca

valorizaram quando eram colaboradores individuais – seja manter-se disponível. Isso não significa limitar-se a deixar a porta do escritório aberta e responder às perguntas com má vontade. Trata-se muito mais de uma atitude do que de um evento. As pessoas sentem quando um chefe é acessível. Tudo, desde seu modo de falar até sua linguagem corporal, comunica a disponibilidade (ou falta dela). Na verdade, é muito mais uma questão de valores profissionais e aplicação de tempo do que de habilidade. Quando os gestores acreditam que ser acessível é crucial para seu papel de liderança, demonstram disponibilidade, tanto física quanto emocionalmente.

## **Elaborar contratos sociais**

Aqui, as mudanças necessárias têm raízes principalmente nos valores. Embora desenvolver bons relacionamentos com chefes, subordinados diretos, clientes, fornecedores e assim por diante demande habilidade, a principal questão diz respeito a uma transformação nos valores profissionais. Para um colaborador individual, o desenvolvimento de relacionamentos muitas vezes tem importância secundária. Nos últimos anos, a internet e outros fatores têm proporcionado aos colaboradores individuais muito mais independência para aplicar suas habilidades técnicas. Embora, por vezes, eles sejam solicitados

a trabalhar como membros de uma equipe, ainda recebem grande liberdade para atuar sozinhos.

Os gestores, contudo, são seres altamente interdependentes. Eles precisam desenvolver confiança e abrir os canais de comunicação tanto vertical quanto horizontalmente. Trata-se de um grande obstáculo durante essa passagem, não somente porque talvez não tenham valorizado o desenvolvimento de relacionamentos quando eram colaboradores individuais, mas também porque a cultura corporativa pode não valorizar isso. Em algumas empresas, o desenvolvimento de relacionamentos tem implicações políticas, sugerindo adulação

e outros comportamentos manipuladores. Nesses casos, é necessário empreender esforço coordenado por parte dos gestores e contar com um sólido coaching por parte de seus chefes para superar esse obstáculo.

O outro grande problema é que um gestor deve aprender a valorizar e desenvolver relacionamentos com três tipos de pessoas:

*O chefe (e, por extensão, a estrutura de gestão).* A grande transição que deve ser realizada nesse ponto é abandonar a visão – muitas vezes antagônica – que o colaborador individual tem da gestão e passar a fazer parte da estrutura de gestão. Não se trata de meramente se relacionar

com um chefe que representa uma fonte de recursos, informações e assim por diante, mas de se conectar com a estrutura de gestão mais ampla e entender como funciona.

*Os subordinados diretos.* Não é uma questão de gostar dos subordinados ou socializar com eles, mas desenvolver respeito e apoio mútuos. Os gestores de primeiro nível precisam assumir a responsabilidade pelo sucesso dos subordinados (e vice-versa). Dessa forma, desenvolve-se um relacionamento com benefícios mútuos. Demonstrar integridade pessoal é outro aspecto do desenvolvimento de relacionamentos com subordinados diretos. Os gestores de

primeiro nível vistos como ardilosos e manipuladores nunca formarão relacionamentos produtivos com seu pessoal.

*Fornecedores, clientes e outras pessoas relevantes.* Esse tipo de relacionamento requer uma forma de pensar e uma perspectiva mais amplas do que era necessário para um colaborador individual. Desenvolver relacionamentos com base em um “propósito em comum” com essas pessoas – relacionamentos em que as duas partes trabalham visando o sucesso do negócio – costuma representar uma experiência nova. Fornecer informações e expor problemas a um “outsider” requer ajustes na percepção.

## **Dois exemplos de problemas de transição**

Para ajudá-lo a entender as dificuldades enfrentadas nessa primeira passagem de liderança – e também para lhe dar uma ideia de como as organizações precisam reagir a essas dificuldades –, gostaríamos de contar duas histórias. Esses exemplos reais lhe darão uma ideia dos desafios e das dificuldades enfrentados pelos gestores de primeiro nível e de como eles, muitas vezes, podem ocupar posições nesse nível sem ter desenvolvido as habilidades necessárias.

Quando Barry se tornou gerente regional de vendas para uma grande companhia farmacêutica, viu a promoção como uma oportunidade de ganhar mais dinheiro e ter mais influência na organização. Quando recebeu a proposta, ele não hesitou em aceitar, embora adorasse seu trabalho anterior como vendedor; ele gostava da autonomia que tinha, trabalhando em casa durante boa parte do tempo, viajando pela região e conversando pessoalmente com uma grande variedade de médicos e administradores de hospitais.

Já como gerente de vendas com oito

vendedores subordinados a ele, Barry precisava passar a maior parte do tempo em campo, observando os subordinados, contratando e treinando novo pessoal, participando de reuniões com outros gerentes de vendas e elaborando avaliações, relatórios etc. Ele não apenas se preocupava com a possibilidade de ter perdido a autonomia, como também se sentia frustrado com toda a papelada. A empolgação resultante de fechar uma venda acabou quando ele se tornou gerente de vendas. Durante dois anos, Barry sofreu no cargo e seu pessoal também sofria, já que ele não lhes proporcionava a orientação de

que precisavam tão desesperadamente. Embora soubesse que alguns vendedores estavam cometendo erros com os clientes, Barry tinha dificuldades de comunicar o que estavam fazendo de errado. No início, ele tentou ajudar as pessoas a corrigir os erros, mas rapidamente se cansou das reações defensivas dos subordinados. Barry acabou pedindo demissão para trabalhar como representante de vendas em outra empresa, na qual receberia um território e um salário maiores.

Os problemas do pipeline de liderança no nível de gestão de Barry poderiam ser

tanto prevenidos quanto solucionados. É possível que Barry pudesse ter realizado com sucesso sua primeira passagem gerencial se tivesse recebido treinamento para desenvolver as habilidades de comunicação e outras de que ele ainda não dispunha. O treinamento também lhe possibilitaria entender o que a empresa esperava dele como gestor – com isso, ele poderia ter mais base para decidir aceitar ou não a posição gerencial. Embora Barry talvez não tivesse talento natural para ser gestor, também é possível que se adaptasse ao papel se alguém o tivesse orientado e ajudado a questionar e reconfigurar seus valores. À medida que Barry amadurecesse e ganhasse

experiência, seus valores poderiam mudar naturalmente, de modo que ele percebesse a importância da comunicação e do desenvolvimento de relacionamentos mutuamente benéficos com os subordinados diretos. Infelizmente, sua empresa não tinha qualquer sistema de avaliação para identificar os valores de Barry e quão arraigadas eram suas crenças profissionais. Se houvesse um sistema desse tipo, a empresa poderia ter investido na carreira de Barry para que ele se tornasse um “supervendedor”, ou elaborado um programa de desenvolvimento que lhe permitisse assumir o papel de gestão quando estivesse pronto emocionalmente.

Apesar de Barry não ter realizado sua passagem com sucesso, Mary conseguiu superar obstáculos significativos e se adaptou para realizar a transição de liderança. Programadora de computadores para uma companhia de telecomunicações, Mary tinha muita satisfação e sucesso lidando com problemas técnicos e elaborando soluções. Mary era um pouco desajeitada e hesitante quando precisava lidar com problemas relativos a pessoas, mas muito confiante quando se via diante de problemas técnicos. Depois de três anos, ela foi promovida a gestora do grupo de sete pessoas do qual ela fazia

parte.

Diferentemente da empresa de Barry, a empresa de Mary lhe ofereceu algum treinamento, que a ajudou a desenvolver algumas das habilidades das quais precisaria como gestora de primeira viagem. Ela aprendeu a definir e projetar tarefas, e o RH trabalhou com ela no desenvolvimento de habilidades de entrevistas e contratação. Mesmo assim, o treinamento foi insuficiente. Quando o chefe de Mary começou a pressionar o grupo para desenvolver novos sistemas, ela reagiu, passando a se envolver demais no trabalho de seu

peçoal. Ela exigia relatórios diários do progresso do grupo e, muitas vezes, insistia para que seguissem as ideias dela, em vez de orientá-los para que apresentassem as próprias ideias. Era quase como se Mary achasse que seria possível impor sua vontade ao grupo, e que, se voltasse a seu papel de membro da equipe, tudo ficaria bem. Na verdade, a interferência excessiva de Mary isolava os membros da equipe e não lhes proporcionava a orientação necessária. Eles não apenas perderam o primeiro prazo para o desenvolvimento de novos sistemas, como os sistemas que conseguiram desenvolver acabaram saindo com

sérios defeitos.

O chefe de Mary percebeu que ela estava tendo problemas com seu papel gerencial e utilizou coaching e feedback de 360 graus para ajudá-la a lidar com essa transição de liderança. Mary ficou surpresa ao ouvir que seu grupo – pessoas que ela conhecia e com as quais trabalhava bem no passado – se incomodava com suas interferências e incapacidade de delegar. Mais do que isso, os comentários dos membros da equipe demonstravam que o estilo gerencial de Mary os impedia de atingir seus objetivos. Esse feedback forçou Mary

a confrontar os problemas de uma forma que nunca havia feito. Apesar de racionalmente identificar que estava microgerenciando seu pessoal, o reconhecimento emocional fez com que ela mudasse seu comportamento. Por meio do coaching, Mary aprendeu como delegar e se empenhou para colocar em prática esse aprendizado. A combinação do coaching e do feedback também a ajudou a mudar de valores: ela passou a perceber que, por mais que gostasse da parte técnica do trabalho, também considerava gratificante combinar conhecimento técnico com novas habilidades gerenciais para ajudar as pessoas a

concluírem com sucesso uma tarefa. Mary não mudou da noite para o dia – vários meses se passaram antes de ela conseguir delegar com eficácia e deixar de se envolver tão diretamente nas tarefas. Seu chefe reconheceu que ela estava progredindo e lhe proporcionou tempo, aconselhamento e incentivo para realizar a transição.

## **Táticas para desobstruir o pipeline**

Medidas devem ser adotadas para que os gestores de primeira viagem realizem uma boa transição dos papéis de colaboradores individuais para a atuação gerencial. Essas medidas precisam

preparar as pessoas para essa transição, monitorar se a passagem está sendo realizada com sucesso e intervir no caso de problemas. Apesar de haver uma sobreposição entre todas essas três medidas, vamos analisá-las separadamente para que você possa entender a forma de implementá-las com eficácia.

**Preparação:** Comunique claramente habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais necessários nessa passagem, e ofereça treinamento para ajudar as pessoas a promoverem as mudanças necessárias.

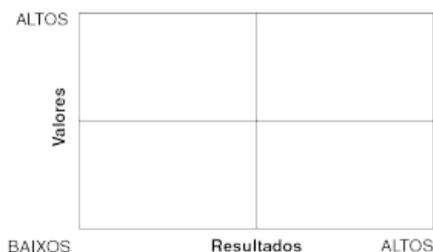
Esse é um primeiro passo fácil, porém frequentemente negligenciado. Os colaboradores individuais precisam saber o que se espera deles à medida que percorrem esse primeiro nível de liderança – e precisam entender isso em termos específicos, e não gerais. Você pode utilizar a Tabela 2.1 ou a lista da seção “Três realizações de excelentes gestores de primeira viagem”, na página 39, como uma ferramenta para delinear os requisitos para um gestor de primeiro nível em sua organização. Também é importante esclarecer os comportamentos que precisam ser deixados para trás (como foi feito na Tabela 2.1). Algumas pessoas consideram que demonstrações

práticas de uma habilidade necessária ajudam a dar vida à lista. Um chefe deve discutir esses pontos com um gestor de primeira viagem e responder a quaisquer questões relevantes.

Ao articular essas metas e expectativas de liderança, é importante ir além da mera listagem de habilidades. Como já enfatizamos, os colaboradores individuais são focados em competências técnicas e valorizam poder realizar o trabalho de forma rápida e eficaz. Se os gestores de primeira viagem só se concentrarem nas habilidades, talvez não vejam a necessidade de realizar uma transição em seus valores; eles encontrarão um modo de se tornar competentes em determinada

área sem aprender a valorizar a nova habilidade. Isso pode provocar todo tipo de problema, já que as habilidades aplicadas sem os valores não são adotadas com entusiasmo, energia e inovação.

A General Electric utilizou um modelo que você poderá considerar útil para lidar com a questão habilidade *versus* valores (Figura 2.1).



### **Figura 2.1 A Matriz de Liderança da GE**

Obviamente, o melhor lugar para se posicionar nessa matriz é o quadrante

“alto nível de valores, alto nível de resultados”. Na GE, o maior problema era decidir o que fazer com alguém com alto nível de resultados, mas baixo nível de valores. A resposta era desligar a pessoa se ela não conseguisse mudar os valores, porque, no final das contas, suas contribuições seriam prejudicadas pelo sistema de crenças incompatíveis. Você pode adaptar essa matriz para mostrar aos gestores de primeira viagem que não basta desenvolver as habilidades necessárias nesse nível; eles também precisam mudar o foco de seus valores. Se não valorizarem o trabalho como gestores de primeira viagem, as habilidades adquiridas serão insuficientes.

O treinamento também constitui uma parte importante do processo de preparação, e é improvável que os gestores de primeira viagem tenham sido treinados em todas as habilidades discutidas aqui ou mesmo em muitas delas. É ainda menos provável que alguém tenha conversado com eles sobre as transições de valores e atribuições de tempo que acompanham essa passagem ou os tenham ajudado nisso. Experiências específicas no trabalho, programas de assimilação para novos gestores, conversas com um chefe ou mentor e treinamentos para desenvolver as habilidades de contratação, a forma de delegar, o desenvolvimento de

relacionamentos, a definição do cargo e outros aspectos relevantes devem ser oferecidos aos candidatos a gestores.

**Monitoramento:** Verifique se alguém está passando por dificuldades nessa transição de primeiro nível e em que ponto.

Há várias maneiras de monitorar se determinado gestor está realizando uma transição com sucesso:

*Observação.* Observe as interações dos gestores de primeiro nível com seus subordinados diretos e verifique se estão apresentando as habilidades necessárias

para esse nível de liderança.

*Amostragem.* Com o feedback de 360 graus (que avalia os atributos discutidos neste capítulo), pesquisa de atitudes de empregados e outras ferramentas, avalie como os outros percebem os comportamentos e as atitudes dos gestores de primeira viagem. Os subordinados diretos podem oferecer insights sobre como seus chefes estão lidando com o novo papel.

*Análise de gap.* Pergunte aos gestores de primeira viagem como percebem as próprias habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Compare as respostas deles com as informações

recebidas a partir da observação e da amostragem, e mostre a eles a lacuna entre os dois.

Intervenção: Ofereça feedback e coaching periódicos para ajudar as pessoas a realizar essa transição; interfira se estiverem tendo muita dificuldade com a passagem.

A única forma de desobstruir o pipeline de liderança é fazer alguma coisa a respeito. Em vez de permitir que os gestores de primeira viagem mantenham as atitudes e os comportamentos de um colaborador individual, é necessário intervir de modo a catalisar as mudanças

almejadas. A intervenção pode ser feita de várias formas:

*Coaching e feedback.* Não existe substituto para o coaching um a um oferecido pelo chefe do gestor de primeira viagem. Embora relatórios escritos (com base no monitoramento do desempenho de um gestor) e treinamento possam ajudar, o impacto é intensificado quando o chefe transmite diretamente as notícias, mantém-se aberto a questionamentos e responde com bons conselhos. A alocação do tempo é uma parte do trabalho com a qual muitos gestores de primeira viagem têm dificuldades – eles passam muito tempo

fazendo e pouco tempo gerenciando –, mas, em geral, reagem muito bem ao coaching relacionado com esse fator. Além disso, o chefe deve exigir melhorias como parte de um processo de avaliação de desempenho.

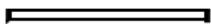
*Aprendizado e parceria com os colegas.* Discussões organizadas com os colegas sobre habilidades específicas muitas vezes podem representar uma boa experiência de aprendizado, permitindo que as pessoas troquem ideias com outras que recentemente passaram pela mesma transição. A parceria é uma abordagem mais prática para a aquisição de habilidades. Pedir que os subordinados

diretos façam benchmarking com empresas locais constitui outra excelente ferramenta de aprendizado.

*Reuniões, leitura e viagens.* Essas técnicas podem complementar uma intervenção mais direta. Reuniões nas quais os gestores de primeira viagem falam sobre o que aprenderam no mês anterior (ou em um período mais longo) proporcionam a oportunidade de articular sua percepção da transição e de expressar suas preocupações. Leituras recomendadas – artigos, livros e assim por diante – podem oferecer uma perspectiva externa sobre a passagem de liderança que estão vivenciando. Viajar

com um superior dá a esses gestores uma excelente oportunidade de conversar sobre as questões que vêm enfrentando em uma variedade de ambientes fora do escritório.

*Novas atribuições.* Alguns gestores de primeira viagem não estão prontos para assumir responsabilidades de liderança. Esses devem retornar ao trabalho de colaborador individual e receber mais oportunidades de desenvolvimento para se preparar melhor para essa transição. Outros não foram talhados para esse papel e devem avançar em uma carreira de colaboradores individuais (isto é, passar de vendedores a supervendedores).



É importante observar que os gestores de primeira viagem precisam, em primeiro lugar, praticar e aperfeiçoar suas habilidades; dominar as habilidades aciona o processo pelo qual esses gestores aprendem a alocar o tempo de outra forma e reconhecer a importância de mudar seus valores. Quando os gestores de primeira viagem não demonstram a capacidade de delegar ou orientar, alocam relativamente pouco tempo a cada atividade, preferindo passar o maior tempo possível no que fazem bem – analisando, projetando produtos, criando software e lidando com tarefas típicas de

um colaborador individual. Eles não querem parecer incompetentes diante dos antigos colegas e, dessa forma, tenderão a passar mais tempo em atividades que os fazem parecer competentes. Eles também evitam a enorme transição de se responsabilizar pela produtividade e pela expansão da capacidade individual que acompanha a posição de gestor.

É por todas essas razões que os chefes devem orientá-los na prática dessas habilidades, fazendo perguntas quando eles estiverem confusos e buscando outras formas de assistência. Uma vez que passam a dominar a nova habilidade, não somente passarão mais tempo praticando-

a, como também aprenderão a valorizá-la. Esses gestores precisam de provas de que uma mudança de valores representa uma boa estratégia que levará à satisfação pessoal. Quando descobrem que essas novas habilidades ajudam seu grupo a atingir os objetivos e recebem aprovação por seus esforços, tenderão a adotar o novo valor.

## **Quem é o responsável?**

É relativamente comum vermos organizações oferecendo treinamento formal a gerentes de primeiro nível, o que, sem dúvida, os ajuda a desenvolver algumas habilidades úteis nesse patamar.

Mas o treinamento não é uma panaceia, e o RH não tem como criar um curso que garanta que as pessoas realizem essa transição de maneira eficaz. A responsabilidade direta pela preparação de gestores de primeira viagem é do gestor de gestores. Esse último grupo precisa aprender como orientar seus subordinados diretos para realizar a transição. Infelizmente, eles recebem pouco ou nenhum treinamento na área.

Isso é especialmente lastimável ao se considerar que os gerentes de primeiro nível representam o sistema de alimentação para todas as outras posições de gestão. Se você estiver tendo dificuldade em preencher as vagas de

gestão em vários níveis da sua empresa, a origem do problema pode remontar à primeira transição de liderança. Um teste simples consiste em verificar se a maioria de seus gestores de primeira viagem está sendo treinada e monitorada em relação às habilidades, à aplicação de tempo e aos valores profissionais discutidos aqui, e se estão sendo responsabilizados pelo êxito dos colaboradores individuais que gerenciam. Caso contrário, seu pipeline de liderança está obstruído na fonte, e você não deve esperar muita liderança fluindo para os outros níveis. A chave para solucionar esse problema está nas mãos dos gestores de gestores; dessa forma, vamos voltar a atenção agora aos

requisitos para essa próxima passagem de liderança.

## **Perguntas frequentes**

P. Nossa empresa tem tantos tipos diferentes de posições de gestão que fica difícil saber se sua definição de “gerenciar outros” se aplica a todos eles. Como deveríamos adaptar nossa abordagem com base nessas diferenças?

R. Conhecemos seis tipos diferentes de gestores de primeiro nível gerenciando outras posições.

- Um supervisor de fábrica responsável por muitos empregados horistas que

trabalham na produção de um produto.

- Um gerente de vendas responsável por oito ou nove profissionais de vendas atuando em cidades diferentes.
- Um gerente financeiro com quatro analistas altamente treinados fornecendo análises ao negócio.
- Um gerente de call center com 30 subordinados diretos que atendem telefonemas.
- Um gerente em um laboratório responsável por uma equipe de pesquisadores doutores.
- Um gerente de manutenção com vários subordinados especializados, como eletricitas, encanadores, técnicos industriais e carpinteiros.

Todos esses gestores de outros fazem as mesmas coisas: planejam o trabalho, alocam o trabalho, monitoram o progresso, dão feedback, proporcionam coaching, avaliam o desempenho, contratam, demitem e assim por diante. O trabalho é o mesmo para todas as seis categorias mencionadas. O que precisa ser ajustado são os quadros temporais e a ênfase.

Para equipes com um nível mais elevado de treinamento profissional, o planejamento deve estender-se mais para o futuro. Eles devem receber oportunidades suficientes de

crescimento pessoal que lhes permitam utilizar suas habilidades. Proporcione a seus empregados senso de futuro, dê ênfase a um foco e a um feedback mais imediatos. Os empregados de call center também precisam de uma visão de futuro e também requerem ajuda para lidar com telefonemas difíceis. Proporcione à força de vendas mais treinamento sobre os produtos ou serviços e ajude-a a desenvolver as habilidades necessárias para fechar negócios. Para cada categoria, o objetivo é a autossuficiência, mas os meios para chegar lá são distintos.

P. Posso realmente me considerar um

gestor se tenho apenas dois ou três subordinados diretos?

R. Provavelmente, não. Pelo menos metade de seu tempo deve ser gasta no trabalho de gestão para que você seja considerado um gestor. Se a maior parte do tempo é passada em trabalho técnico ou especializado, você se posiciona no nível superior da categoria que chamamos de “gerenciar a si mesmo”.

P. Quais são os primeiros sinais de que uma pessoa que acabou de fazer a transição para “gestor de outros” não está tendo sucesso?

R. O primeiro sinal é não conseguir lidar adequadamente com os subordinados

diretos: não se mostrar disponível, não marcar ou conduzir reuniões, não se interessar pessoalmente por eles e não se comunicar. Outro indicador é não conseguir compreender as determinações do chefe no que se refere a fatores como padrões de sucesso, áreas problemáticas que devem ser corrigidas e as prioridades do negócio. Trabalhar isolado da administração invariavelmente leva a um desempenho inadequado.

P. Sou o líder do desenvolvimento de negócios e me reporto ao líder da estratégia corporativa. Atualmente, tenho três subordinados diretos. Posso

ser considerado um gestor de outros?

R. Não. O escopo de sua posição e de seu relacionamento de subordinação faz de você um gestor funcional empresarial. Seu trabalho afeta a empresa toda, e você participa do progresso do empreendimento. A camada que chamamos de “gerenciar outros”, em nosso modelo, se aplica a pessoas que dirigem o trabalho associado a produzir ou a prestar os serviços da empresa aos clientes. A extensão do impacto desses gestores é muito menor que a sua.

## **Observações práticas**

- A tarefa de ajustar os valores

profissionais necessários para transitar com sucesso por essa passagem é mais difícil do que se presume. Descobrimos que muitos gestores de outros, em quase todas as empresas com as quais trabalhamos, não conseguem se livrar dos valores profissionais inerentes à camada que chamamos de “gerenciar a si mesmo”. Eles continuam alocando a maior parte do tempo na realização de trabalho técnico ou especializado, que eles apreciam e valorizam. Dessa forma, antes de promover as pessoas a gestores de outros, teste a capacidade e a disposição delas de abrir mão do trabalho técnico ou especializado para

se envolver mais no trabalho gerencial. Dê à pessoa atribuições como líder de equipe ou gestor de projeto para testar sua capacidade e disposição de assumir a responsabilidade pelo sucesso de outras pessoas. Antes de se comprometer permanentemente, decida se a pessoa consegue ajudar os outros a ter sucesso e se é capaz de valorizar esse trabalho o suficiente para sustentar seu empenho nessa direção.

- É fundamental para o planejamento de sucessão rever a população de “gestores de outros” pelo menos uma vez ao ano. Erros nessa camada são custosos em muitos aspectos – fatores

como produtividade, moral, qualidade e envolvimento dos empregados são prejudicados, e o processo de sucessão é profundamente afetado. Uma prática extremamente comum é promover estrelas técnicas ou especializadas a posições nas quais são responsáveis por gerenciar outros, mas acabam não realizando o trabalho de gestão necessário. Esse é um banco de talentos que abastecerá praticamente todas as futuras posições de gestão, mas, em vez de um pipeline pleno e desobstruído, o negócio pode ter um pipeline obstruído. O processo de planejamento de sucessão deve voltar-se a esse nível de forma que

uma avaliação abrangente envolvendo a empresa toda possa ser realizada pelo menos uma vez ao ano. Gerentes de primeiro nível com 6 a 12 meses no cargo que não estejam apresentando desempenho satisfatório devem ser realocados. O objetivo deve ser menos e melhores gestores de outros, com um mix de pessoas capazes de subir e de pessoas capazes de se manter nessa camada no longo termo.

- Observamos uma nova e perturbadora tendência: criar muitas posições de gestor de outros com apenas alguns poucos subordinados diretos, como uma recompensa pelo bom desempenho. Não há trabalho de

gestão suficiente para manter todos esses novos gestores ocupados, de forma que eles acabam não aprendendo como gerenciar. Esses líderes têm um cargo de gestor, mas não aprendem a valorizar ou a executar o trabalho de gestão. E, apesar de esperarem ser promovidos para a próxima camada, não são preparados para isso. Quando o cargo de gestor não passa de uma ostentação de status em vez de representar um conjunto de requisitos de trabalho, a cultura de gestão na organização é diluída. O que, a princípio, parece uma ótima recompensa pelo bom desempenho de um gestor de si mesmo

acaba se transformando em um problema para a empresa.

- Escolher gestores de si mesmos para gerenciar posições alheias requer levar em consideração tanto os requisitos óbvios quanto algumas sutilezas. Os óbvios normalmente incluem resultados atingidos, motivação e empenho, interesse em assumir mais responsabilidade e bons relacionamentos. As principais sutilezas incluem capacidade e interesse de aprender, capacidade de aplicar o aprendizado, disposição de apresentar aos colegas e defender suas ideias e um interesse autêntico no sucesso dos outros, e não apenas no

próprio. O gestor de gestores deve manter-se atento a sutilezas desse tipo.

# 3

## De gerenciar outros a gerenciar gestores

**E**mbora a maioria das organizações ofereça programas de treinamento para gerentes de primeiro nível, relativamente poucas oferecem algum

programa para os gestores de gestores. Parte do problema é a falsa premissa de que há muito pouca diferença entre gerenciar outros e gerenciar gestores, com base na lógica de que, se for possível desenvolver as habilidades de um gerente de primeiro nível, ele se adaptará naturalmente a esse papel – considerado similar, embora mais significativo. O outro aspecto do problema é psicológico, no sentido de que a promoção para essa posição costuma ser vista como um trampolim, e não como uma transição importante na carreira. Enquanto ser nomeado para gerente de primeiro nível é motivo de celebração, a transição para a posição de gestor de gestores costuma ser

recebida com menos entusiasmo.

No entanto, há uma diferença significativa em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais para esse nível de liderança em relação ao anterior. E se essa transição não for abordada diretamente, muitos gestores tenderão a pular essa passagem, em detrimento de suas organizações. No curto prazo, o pessoal acaba sendo gerenciado de forma inadequada. Os gestores de gestores são responsáveis pelo maior número de pessoas que realizam a maior parte do trabalho do dia a dia na empresa, encarregados pelo trabalho diretamente relacionado com produtos e serviços.

Como você pode imaginar, a qualidade e a produtividade sofrem quando os gestores de gestores não apresentam desempenho eficaz. Com efeito, erros nesse nível prejudicam a capacidade de execução da empresa e podem resultar em desvantagem competitiva.

No longo prazo, o problema se relaciona com o não desenvolvimento das habilidades e dos valores profissionais dos líderes quando são promovidos a posições de maior responsabilidade. Trabalhamos com gestores seniores que não desenvolveram importantes habilidades de liderança por terem pulado essa transição. Esse nível oferece a oportunidade de incorporar qualidades

decisivas ao DNA da liderança da organização.

Vamos analisar uma empresa que deixou de aproveitar essa oportunidade contando a história de um de seus gestores.

## **Fracasso em capacitar os gerentes de primeiro nível**

Contratado por uma grande empresa de tecnologia para trabalhar como gerente de desenvolvimento e conversão de software no início da década de 1990, Victor passou da administração de uma unidade de aplicativos e da gestão de 14 pessoas para ser responsável por 150

profissionais com 12 subordinados diretos, cujas unidades de trabalho desenvolviam, compravam e faziam a manutenção dos aplicativos existentes. O novo empregador de Victor estava diante de grandes desafios de conversão, prazos apertados e pressões da concorrência.

Na posição de gerente de primeiro nível, Victor tinha tudo que era necessário. Ele não somente havia passado por um bom programa de treinamento, como aplicava o feedback de 360 graus para conhecer melhor seus pontos fortes e fracos na gestão, trabalhando continuamente

para corrigir os pontos fortes. Na nova posição, Victor passou bastante tempo aprendendo sobre todos os projetos sob sua supervisão e conhecendo seu pessoal. Nessa fase de aprendizagem, descobriu que vários projetos importantes estavam atrasados, que ele era um gerente de primeiro nível melhor do que seus subordinados diretos e que o moral estava baixo (porque as pessoas estavam atoladas em horas extras sem conseguir muito progresso).

Com a determinação e o preparo que fizeram dele um bom gerente de primeiro nível, Victor entrou

rapidamente em ação. Com ajustes de projetos, revisão das prioridades e realocação de especialistas em aplicativos, ele conseguiu algumas pequenas melhorias. Mas essas melhorias não eram significativas o suficiente para satisfazer Victor e seu chefe, que, além disso, também estava até o pescoço com problemas de pessoal. Uma fila se formava diante da porta do escritório de Victor toda manhã, com subordinados diretos e colaboradores individuais querendo sua opinião e aprovação. Logo Victor já não dispunha do tempo necessário para lidar com o orçamento e os problemas do projeto que precisavam

ser solucionados.

O principal foco da gestão de gestores – a área a partir da qual todas as habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais fluem – é capacitar os gerentes de primeiro nível. Em vez de lhes conceder autoridade, Victor os enfraquecia. Ao dar ordens diretas aos colaboradores individuais e ao conduzir as próprias avaliações de projeto, Victor assumia funções que pertenciam a seus subordinados diretos. Os colaboradores individuais começaram a passar por cima dos próprios chefes para falar diretamente com Victor, e

ele não tinha mais tempo para orientar a todos.

Se Victor tivesse realizado adequadamente a transição para esse nível de liderança, teria reagido de modo muito diferente. Desde o começo, teria reunido sua equipe, ouvido seus pontos de vista e pedido recomendações. Victor poderia ter escolhido exercitar seu poder de veto se considerasse as recomendações inadequadas e também poderia permitir que os gerentes de primeiro nível escolhessem a melhor alternativa entre as opções disponíveis. Ao conceder a seu pessoal o poder de

tomar decisões relativas aos projetos e assegurar que prestassem contas por essas decisões, Victor teria criado um ambiente melhor no qual seus subordinados diretos poderiam desenvolver as próprias habilidades.

Victor também teria alocado algum tempo para observar como seus gestores desempenhavam seus papéis. Em vez de tratá-los como colaboradores individuais realizando um trabalho técnico, ele os teria tratado e avaliado como quem assume uma posição de gestão pela primeira vez. Ao se concentrar nas habilidades, aplicações de tempo e valores

profissionais de seus subordinados diretos, Victor teria coletado as informações necessárias para orientá-los com eficácia.

Ele teria feito tudo isso se tivesse recebido ajuda de sua organização para percorrer essa passagem de liderança. É importante observar que sua empresa não desenvolveu isso em parte porque Victor parecia estar preparado para o novo papel. Por ser um gestor empenhado e consciente, parecia que Victor seria capaz de assumir sem problemas a nova posição de liderança. As aparências podem enganar muito nesse nível. Por

esse motivo, antes de identificarmos as competências necessárias para essa passagem, vamos nos concentrar na identificação do gestor que parece ser adequado, mas que ainda não desenvolveu as crenças e os comportamentos apropriados.

## **Os cinco sinais de um gestor de gestores na posição errada**

O sinal que, geralmente, você não perceberá são resultados técnicos abaixo das expectativas. A maioria das pessoas promovidas a posições de gestão de gestores demonstrou a capacidade e o desejo de apresentar um bom

desempenho; suas promoções muitas vezes são vinculadas ao desempenho superior como gerentes de primeiro nível, entregando bons resultados técnicos ou específicos à sua área de atuação. As pessoas que se veem em dificuldade com essa passagem de liderança normalmente estão tendo problemas com habilidades essenciais de liderança, como sugerem os sinais descritos a seguir.

*Dificuldade de delegar.* Apesar de os gerentes de primeiro nível muitas vezes apresentarem esse comportamento problemático, isso pode passar despercebido. À medida que as pessoas sobem níveis de liderança, a incapacidade

de delegar tem efeito cada vez mais negativo. Se um gestor de gestores tiver sete subordinados que são responsáveis por mais 70 pessoas, não tem como fazer tudo sozinho. Os gerentes de primeiro nível muitas vezes ficam mais frustrados e furiosos do que os colaboradores individuais quando suas funções são usurpadas (porque, na posição de gestores, acreditam que deveriam ter maior poder de decisão). Pior ainda: o trabalho é realizado com morosidade porque decisões demais foram centralizadas e proteladas. O gestor de gestores, por ter assumido responsabilidade demais, acaba se estressando e reclamando de ter muito

trabalho a fazer e não contar com subordinados diretos competentes o suficiente para ajudá-lo. Os problemas de delegação, é claro, não se limitam necessariamente à incapacidade de delegar. Alguns gestores delegam de forma inadequada; eles não têm um sistema de controle que garanta a prestação de contas pelo que é delegado.

*Gestão de desempenho inadequada.* Para identificar esse problema, basta procurar alguém que oferece feedback inadequado ou insuficiente a seus gestores, não é um bom coach, não orienta com clareza e cujo pessoal não sabe com certeza quais são as metas. Em outras palavras, esse gestor de

gestores é incapaz de se comunicar de modo produtivo com seus subordinados diretos.

*Não desenvolvimento de uma equipe forte.* Trata-se de alguém que trabalha individualmente com os subordinados diretos, mas não os organiza em uma equipe produtiva. Inadvertidamente, esse comportamento incentiva a formação de silos e impede a sinergia resultante de uma equipe de gestores que trocam informações e ideias.

*Foco na realização do trabalho.* Essa pessoa demonstra pouca ou nenhuma capacidade de se beneficiar plenamente da nova posição de liderança. Esse gestor

de gestores ainda trabalha com os valores de um gerente de primeiro nível e não reconhece seu papel como coach e promotor dos talentos gerenciais. Ele, em geral, não demonstra interesse em questões estratégicas ou culturais.

*Escolher clones e não colaboradores.* Nesse patamar, as pessoas têm muitas oportunidades de selecionar gerentes de primeiro nível. Infelizmente, não foram treinadas para isso e, muitas vezes, escolhem as pessoas mais parecidas consigo mesmas. Isso não só resulta em problemas de diversidade, como também polui o pipeline de liderança com pessoas que não apresentam as qualificações

necessárias. Nesse nível, os gestores também podem dar preferência a amigos ou antigos subordinados diretos, em vez de escolher pessoas mais bem qualificadas. Essa tática pode resultar em desastre, porque esses amigos muitas vezes não se mostram dispostos a questionar o chefe e não trazem novos pontos de vista ao trabalho.

## **O que os gestores de gestores deveriam fazer**

As quatro habilidades a seguir são absolutamente essenciais nessa passagem de liderança:

- selecionar e treinar os gerentes de

primeiro nível capazes;

- certificar-se de que os gerentes de primeiro nível prestem contas pelo trabalho gerencial;
- alocar e realocar recursos entre as unidades;
- administrar as fronteiras que separam as unidades que se reportam diretamente a ele das unidades de outras partes do negócio.

Vamos analisar cada uma das habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais relacionados com sua aplicação eficaz.

**Selecionar e treinar gerentes de**

## **primeiro nível capazes**

Encontrar colaboradores individuais capazes de assumir uma posição de liderança de primeiro nível representa uma tarefa nova para a maioria dos novos gestores de gestores. Eles não estão acostumados a avaliar fatores como disposição de liderar, competências de comunicação e planejamento e capacidade de tomar decisões sob pressão. Escolher novos líderes costuma ser uma tarefa relativamente nova para eles. Eles precisam conhecer suficientemente bem os colaboradores individuais a fim de selecioná-los para ocupar uma posição de gestão. Isso implica identificar os candidatos prováveis e lhes dar

oportunidades para verificar se eles se sentem à vontade com as tarefas gerenciais e se mostram eficazes nelas. Atribuir tarefas de liderança de equipes e projetos são duas formas de se atingir essa meta.

É claro que a gestão de gestores que não valoriza as responsabilidades de seleção pode tender a recompensar clones e amigos. Apenas quando esses gestores percebem que não estão apenas escolhendo a equipe, mas também plantando as sementes da liderança da organização, é que começam a valorizar a seleção. Também descobrimos que a seleção é um problema para alguns gestores de gestores, porque eles odeiam

fazer diferenciações entre seu pessoal; eles se sentem pouco à vontade ao selecionar alguém e, por inferência, dizer aos outros que “você não é bom o suficiente”. Os gestores de gestores também precisam alocar tempo para a seleção, para que ela seja realizada com eficácia. Requer muito menos tempo escolher um clone ou um amigo do que observar as pessoas em papéis gerenciais de “teste”. No entanto, se os gestores de gestores não realocarem o tempo dessa forma, não terão como desenvolver o conhecimento necessário para fazer boas escolhas.

Treinar gerentes de primeiro nível é a arte de criar um ambiente de incentivo que

permita erros, mas não o fracasso. Trata-se de um ambiente em que há muito entusiasmo para aprender técnicas de entrevista, conduzir avaliações de desempenho e elaborar críticas construtivas. Para promover esse ambiente, os gestores de gestores precisam desenvolver sensibilidade em relação ao poder, o que significa que precisam usar seu poder de forma a motivar e instruir, e não a humilhar e desmoralizar. Mais de um chefe reagiu sem reflexão ao erro de um gerente de primeiro nível, fazendo-o sentir-se impotente em relação a uma crítica mordaz, na presença dos subordinados diretos do gestor. Desenvolver a

sensibilidade para distinguir entre usar e abusar do poder é um requisito essencial nesse nível. Saber reconhecer o melhor momento para dar feedback negativo (em particular, não em público) e decidir em que termos fazer isso (concentrando-se no comportamento, e não no caráter ou na inteligência da pessoa) são indicativos dessa sensibilidade.

## **Certificar-se de que os gerentes de primeiro nível prestem contas pelo trabalho gerencial**

Embora possa ser competente em se certificar de que os colaboradores individuais prestem contas pelo trabalho realizado, o gestor de gestores precisa

mudar o foco. Ele precisa aprender a valorizar um tipo diferente de trabalho e desenvolver um quadro de referências diferente para avaliar os resultados de seus subordinados diretos. Isso significa avaliar as pessoas com base na qualidade de suas decisões de seleção, na frequência e na qualidade do feedback de desempenho, na capacidade de trabalhar em equipe com outras unidades e na habilidade de produzir resultados em uma equipe. O domínio dessa habilidade requer certa experiência; leva algum tempo descobrir como expandir as metas, permitindo espaço para o crescimento, mas sem provocar o fracasso.

Como parte desse requisito de prestação

de contas, o gestor de gestores precisa afastar os gerentes de primeira viagem que não conseguirem chegar ao primeiro nível. Em muitos casos, é mais difícil fazer isso do que afastar um colaborador individual. Enquanto a razão para afastar um colaborador individual normalmente é clara – seu desempenho é fraco ou ele não se encaixa nos valores da empresa –, as razões para transferir horizontalmente um gerente de primeiro nível ou demiti-lo se referem a questões mais intangíveis: não valorizar o trabalho de gestão e não alocar tempo suficiente a isso. Reconhecer esses problemas e afastar as pessoas dos papéis gerenciais são atitudes que requerem muita coragem, solidez

emocional e autoconfiança. Permitir que gestores com desempenho abaixo das expectativas permaneçam em posições de gestão de primeiro nível obstrui o pipeline de liderança na fonte e também pode privar a empresa de colaboradores individuais de alto desempenho. Dessa forma, o gestor de gestores precisa saber quando o afastamento é necessário.

## **Distribuir os recursos entre as unidades**

Essa é uma nova responsabilidade para os gestores de gestores, e não é tão fácil quanto pode parecer. Aprender a realocar recursos financeiros, tecnológicos e staff (sem mencionar o tempo do próprio gestor de gestores) para melhorar os resultados é

um malabarismo que requer alguma prática. Pense em algumas das perguntas a que esses gestores precisam responder para decidir quais unidades ou equipes estão utilizando os recursos com eficácia:

- Cada unidade tem como entregar a produção necessária a tempo, com qualidade satisfatória e pelo custo apropriado? Caso contrário, quais recursos adicionais são necessários?
- Temos o mix certo de recursos internos e externos de qualidade? Como o mix deveria ser ajustado?
- Alguma unidade está desperdiçando recursos ou não está recebendo recursos suficientes? O que deve ser

feito?

- A configuração das unidades está correta, considerando a produção total necessária? Quais recursos deveriam ser realocados?
- Quais pessoas não deveriam trabalhar aqui? Com que rapidez podem ser substituídas por pessoas mais produtivas?

E as perguntas não terminam por aqui. Outras decisões precisam ser tomadas em relação ao pessoal e às unidades que requerem a alocação de recursos específicos ou merecem recebê-los:

- Qual unidade é mais eficaz e deveria encarregar-se daquele projeto novo e

difícil (o de mais alto risco)?

- Quais unidades merecem mais recursos de suporte (porque você sabe que utilizarão os recursos com eficácia)?
- Quem, se for o caso, deveria receber o maior aumento de salário?
- Quem mais precisa de coaching e do meu tempo?

## **Administrar os limites**

O gestor de gestores deve ser um destruidor de silos, derrubando os limites que impedem o fluxo de trabalho e de informações entre diferentes funções e grupos. Isso, é claro, implica realizar a transição de uma mentalidade puramente

funcional, que valoriza uma função específica, para uma que adote uma visão mais igualitária. O gestor de gestores deve promover esse valor igualitário tanto entre seus gerentes de primeiro nível quanto entre seus colaboradores individuais, de modo que o trabalho, as informações, as ideias e a tecnologia fluam livremente entre as unidades.

Lidar com os limites é uma questão não apenas de valores, mas também de habilidades específicas envolvendo a administração do fluxo de trabalho. Isso implica monitorar o fluxo de trabalho entre sua unidade e a de outros gestores na organização, fazendo perguntas e recomendando melhorias. E também

requer uma forma mais sutil de administração de limites: compreender e comunicar as estratégias funcionais, as estratégias de negócios e a missão corporativa. Ao transmitir e testar a conformidade com esses requisitos estratégicos mais amplos, o gestor de gestores ajuda a manter suas unidades trabalhando com outros grupos para atingir as metas de negócios, que transcendem as metas funcionais. A colaboração eficaz entre as unidades normalmente acelera os processos de trabalho, e um bom gestor de gestores pode ajudar sua organização a conquistar essa vantagem competitiva.

## **Como ajudar os gestores de gestores a percorrerem essa passagem de liderança**

Para desenvolver as pessoas nessa passagem, é necessário conscientizá-las das diferenças entre ser um gestor de colaboradores individuais e um gestor de gestores; esses dois níveis gerenciais estão estreitamente vinculados à mentalidade das pessoas, e as diferenças devem ser esclarecidas. Alguém, de preferência o chefe do gestor, deve comunicar claramente as novas habilidades necessárias e as novas aplicações de tempo e valores que determinam como essas habilidades serão

aplicadas. Limitar-se a descrever esse novo papel de liderança, contudo, não bastará para impedir gestores como Victor de entrar em ação e assumir o trabalho de primeiro nível quando as coisas não vão bem. Metas e métricas devem ser definidas para avaliar os novos comportamentos gerenciais. As métricas apropriadas incluem:

- mensuração da melhoria de eficiência;
- nível de melhoria da qualidade;
- frequência e impacto das sessões de coaching;
- um número de gerentes de primeiro nível promovidos ou transferidos horizontalmente para ampliar as

experiências;

- taxa de sucesso dos novos gerentes de primeiro nível;
- trabalho em equipe na área de atribuição;
- trabalho em equipe com outras áreas.

De todas essas medidas, talvez a mais importante gire em torno da preparação dos gerentes de primeiro nível para desempenhar seus papéis. Gestores inexperientes são muito impressionáveis e, naturalmente, refletem as ações e atitudes dos chefes. Se os chefes forem incapazes de dar um bom exemplo e de ajudá-los a se desenvolver na direção certa, ou não se mostrarem dispostos a

isso, o pipeline de liderança será obstruído na fonte. Em organizações nas quais isso ocorre, o único recurso que resta é recrutar grandes talentos – uma prática fadada ao fracasso.

Agir como um bom gestor de gestores constitui um modo de transmitir a mensagem certa aos gerentes de primeiro nível. O coaching, contudo, representa um método mais interativo para ajudar as pessoas a traduzir essa mensagem em comportamentos. Em um sentido muito real, o coaching é a arte prática de mostrar interesse, criando vínculos entre as pessoas (especialmente os líderes potenciais) e a organização. Quando você se importa, as pessoas sentem, e esse é um

aspecto muito importante da liderança nesse e em outros níveis. Quando o gestor não pratica coaching, nem se importa com seus subordinados, e as pressões são intensas, a rotatividade é elevada, e as pessoas saem em busca de empresas que ofereçam ambientes melhores para aprender e crescer.

Mas isso não quer dizer necessariamente que seja possível transformar todo gestor de gestores em um excelente coach. Nem todos são coaches natos, e alguns podem não ter um talento inerente nessa área. Mesmo assim, a maioria é capaz de orientar (ou pelo menos de oferecer feedbacks sinceros e úteis), e cabe aos gestores funcionais

(bem como a outros líderes) colocar essa capacidade em prática. O treinamento é uma forma de fazer isso, e existem coaches profissionais que podem facilitar o processo. Infelizmente, muitos coaches externos desconhecem o contexto específico da organização e têm dificuldade de dar conselhos relevantes. Costumamos recomendar que as habilidades de coaching sejam ensinadas por meio de pequenos grupos de aprendizagem, que poderão apoiar e orientar uns aos outros após uma sessão inicial com um coach profissional.

Por fim, é especialmente importante, nesta era de rápidas mudanças e grande incerteza, envolver os gestores de

gestores em um nível estratégico. Eles podem desempenhar importante papel na interpretação e transmissão dos objetivos dinâmicos da empresa aos empregados, diretamente ou por meio dos gerentes de primeiro nível. Se você deixar de envolver os gestores nesse nível estratégico, corre o risco de criar líderes que resistirão à mudança. Quando Jack Welch deu início à implementação das mudanças na GE, por exemplo, esse nível de gestão era conhecido como o “muro de concreto”. Nesse nível, os gestores tendiam a resistir a qualquer iniciativa nova, vendo a remoção de camadas, o downsizing e o empowerment da força de trabalho como uma ameaça. A GE decidiu

romper essa resistência por meio de um programa de treinamento em Crotonville denominado “O gestor experiente”. Isso não somente ajudou os participantes a desenvolver as habilidades necessárias para gerenciar e liderar nesse nível, como também explicou o contexto cultural e de negócios das mudanças que estavam transformando a organização. Ajudar esses gestores a compreender a necessidade estratégica da mudança derrubou grande parte da resistência, eliminando os falsos rumores e boatos sobre a mudança que os impedia de gerenciar com eficácia e entusiasmo.

Identificar as pessoas que estão tendo dificuldades com essa passagem é mais

fácil do que encontrar gente que passou por essa transição e se transformou em excelente gestor de gestores. Como devem ser os gestores de gestores eficazes? Como suas ações e atitudes refletem o tipo de liderança necessária nessa passagem?

## **Um modelo exemplar para os gestores de gestores**

Gordon gerencia um grupo técnico com sete gestores que se reportam a ele em uma grande companhia de telecomunicações. Quando estava no fim da faixa dos 30 anos, Gordon se interessou em progredir rapidamente

na carreira, mas agora se via mais interessado em estabilidade e em realizar um trabalho importante. Vale notar que Gordon recebeu algumas das melhores avaliações de feedback de 360 graus dos supervisores, subordinados diretos e colegas que já vimos. Isso não aconteceu por Gordon ser um subordinado submisso ou um chefe com quem é fácil trabalhar. Na verdade, Gordon é extraordinariamente exigente e determina altos padrões tanto para sua equipe quanto para seu desempenho individual. Seu pessoal, contudo, sente que as demandas de Gordon são justas e que ele transmite o que quer clara e

rapidamente. Gordon também sabe com muita clareza qual é a principal responsabilidade de sua posição: desenvolver gestores. Para isso, oferece feedback sincero quando as pessoas apresentam um desempenho bom ou insuficiente, e se certifica de que o feedback seja específico e construtivo. Apesar de seus comentários poderem doer no início, ele não transforma feedback negativo em ataque pessoal. Gordon conhece bem seu pessoal e personaliza suas interações com eles de acordo com suas necessidades e temperamentos específicos. Quando Gordon fala sobre seu pessoal, é possível sentir o

orgulho em suas palavras e tom de voz. Ele acredita que uma de suas realizações mais significativas foi o fato de vários de seus subordinados diretos terem sido promovidos, apresentando bom desempenho nas novas posições. Com efeito, as pessoas de outras partes da organização querem trabalhar para Gordon porque ele é excelente no desenvolvimento de futuros líderes e gestores de alto nível. Gordon também sabe delegar, explicitando os objetivos às pessoas e lhes concedendo liberdade para atingir os objetivos como acharem melhor. Ele também é muito habilidoso na seleção

e aloca muito tempo à tarefa.

Por motivos pessoais (ele não quer forçar a família a se mudar), Gordon não pode avançar muito na organização. Ao mesmo tempo, contudo, ele está desempenhando ao máximo seu papel de gestor, atuando como trampolim para a carreira dos gerentes de primeiro nível.

## **Perguntas frequentes**

P. Sou um gestor funcional em uma pequena empresa. Não temos posições de gestor de gestores. O que eu deveria fazer para me certificar de que não

deixei de desenvolver habilidades essenciais?

R. Apesar de ser um gestor funcional, você precisará realizar grande parte das tarefas de um gestor de gestores. Dessa forma, concentre-se em ajudar os gestores de outros a aprender a gerenciar e a assumir a responsabilidade por isso. Também é importante atentar para a integração do trabalho das unidades que se reportam a você. Infelizmente, seu maior problema será não conseguir desenvolver suas habilidades de gestor funcional por se envolver mais na produção do dia a dia do que deveria. Leia com atenção o capítulo sobre gerenciamento funcional

e reveja sua agenda, para se certificar de estar alocando tempo suficiente ao trabalho de gestor funcional. Muito provavelmente, você constatará que está passando mais tempo como gestor de gestores do que como gestor funcional.

P. Quais são os fatores mais decisivos na escolha de um gestor de gestores?

R. Em primeiro lugar, procure um entusiasmo autêntico pelo trabalho de gestão. Isso significa que os valores profissionais certos foram adotados. É mais fácil ajustar os valores profissionais uma vez que eles foram adotados. Em segundo lugar, veja se eles apresentam um pensamento

sistêmico. Os gestores de gestores são responsáveis por vincular suas unidades umas às outras e às unidades que se reportam aos colegas. A capacidade de enxergar e compreender o fluxo de trabalho, o que deve ser conectado e em que ponto criar essa conexão é necessária para o verdadeiro sucesso na resolução de problemas e no desenvolvimento da organização. Os gestores de gestores devem ser capazes de enxergar a organização como um todo e saber como precisa funcionar. Essa capacidade não deve ser subestimada e é muito difícil de ser ensinada.

P. Como deveríamos lidar com a camada

dos gestores de gestores no processo de planejamento de sucessão?

R. Considerando que essa camada é a primeira que verdadeiramente se fundamenta em habilidades gerenciais e não técnicas, ela é a melhor para realocações interfuncionais. Na verdade, realocações interfuncionais nessa camada podem acelerar o desenvolvimento de habilidades gerenciais.

P. É possível ter mais de uma camada de gestores de gestores? Nossa empresa é muito grande e temos duas camadas entre nossos gestores funcionais e os gestores de outros.

R. Sim, é possível, e até provável, que grandes organizações tenham duas camadas de gestores de gestores. Isso ocorre no caso de empresas com diversas localizações geográficas ou um grande número de empregados. As duas camadas devem ser avaliadas com base em critérios similares. As diferenças residem principalmente em quem está sendo gerenciado. A camada inferior gerencia os gestores de outros enquanto a camada superior gerencia os gestores de gestores. As duas camadas têm como principais fatores de prestação de contas: trabalho de integração, alocação de recursos e treinamento de gestores. As diferenças se encontram

principalmente nos requisitos de coaching e de desenvolvimento.

## **Observações práticas**

- A clareza de papéis proporcionada por este capítulo fez com que ele se mostrasse especialmente popular entre os leitores. Uma conhecida fabricante de eletroeletrônicos escreveu a definição de gestor de gestores em letras garrafais na parede da fábrica. A intenção foi esclarecer a todos a diferença entre gerentes de primeiro nível e gestores de gestores. Todos se beneficiam de saber a quem devem levar os problemas. Antes de

implementar os conceitos apresentados neste capítulo, os empregados daquela empresa contornavam o superior direto para levar os problemas aos gestores de gestores, e estes davam orientações de trabalho a esses empregados.

- Os gestores de gestores têm a tarefa especialmente difícil de aprender a fazer as perguntas certas. Muito provavelmente, eles fazem a seu pessoal perguntas no nível dos gestores de si mesmos, isto é, orientadas à produção ou à qualidade, como “Quando você concluirá o projeto?” ou “Por que a qualidade está caindo?”. Quando fazem essas mesmas

perguntas aos gestores de outros, esse pessoal assumirá pessoalmente a responsabilidade por fazer as coisas acontecerem; eles presumirão, com base nas perguntas levantadas, que é isso que seu gestor quer para acelerar as coisas ou melhorar a qualidade. Em vista disso, os gestores de outros selecionados com base em sua capacidade técnica recairão com frequência e se tornarão empregados voltados a gerenciar a si mesmos. Os gestores de gestores, portanto, devem levantar questões de gestão e liderança. Por exemplo, “O que você deveria fazer em sua organização para garantir o cumprimento dos prazos?”

ou “Em que extensão seu pessoal conhece os padrões de qualidade e o que você está fazendo para garantir que esses padrões sejam atingidos?”. Questões desse tipo levam a uma reação bastante diferente e ajudam o gestor de outros a se concentrar no trabalho certo. Deixar de fazer as perguntas certas inibe o desenvolvimento deles.

- Reconheça a dificuldade resultante de quando os gestores de gestores se veem numa “terra de ninguém”. Quando isso acontece, eles geralmente não participam do direcionamento ou da elaboração da estratégia de desenvolvimento da empresa. Eles não

deveriam realizar o trabalho técnico nem orientar a camada de gestores de si mesmos. Quando se veem nessa situação, eles não estão liderando a empresa nem estão trabalhando no produto. Eles acabam presos num limbo e negligenciam seu verdadeiro papel: conectar a estratégia com os trabalhadores e a competência dos trabalhadores com os estrategistas da organização. Se não houver diálogo suficiente com o chefe desses gestores de gestores sobre estratégia, direcionamento da empresa, prioridades e problemas, os gestores de gestores se alinham, por default, ao pessoal da camada inferior. Eles se

conectam emocionalmente com o que já conhecem e compreendem. Nesse ponto, com frequência se transformam em um “muro de concreto”.

- Entenda que a falta de profundidade suficiente de gestão muitas vezes tem raízes na atitude de não exigir o suficiente dos gestores de gestores. As empresas não exigem que eles participem da definição de orçamentos ou do planejamento de longo prazo, limitando-se a tratá-los como gestores de outros. Exija mais de seus gestores de gestores. Faça com que elaborem e obtenham a aprovação para o próprio orçamento. Certificar-se de que o trabalho certo esteja sendo realizado

ao custo certo deve ser uma prática padrão nessa camada. A participação no planejamento de longo prazo constitui uma extensão útil das responsabilidades e oferece a chance de demonstrar o potencial desses líderes para a posição de gestor funcional. Você deve se certificar de não criar artificialmente uma lacuna de sucessão, exigindo muito pouco dos gestores de gestores.

# 4

## De gestor de gestores a gestor funcional

**E**ssa é uma grande promoção. Em empresas menores, esse costuma ser o domínio de vice-presidentes ou diretores, que conquistam o direito a

opções sobre ações (*stock options*), associações em clubes exclusivos, carros da empresa, status e outras formas de reconhecimento. Uma pessoa nomeada a gestor funcional deve passar a atuar como membro da equipe de negócios e se reportar a um gerente geral de negócios. Em muitos casos, pessoas que recentemente eram seus colegas passam a se reportar a ele. Colegas funcionais do início de carreira se reportam a ele dois ou três níveis abaixo de sua posição atual. Como gestor funcional, ele deverá contribuir de formas nitidamente diferentes em relação a suas contribuições no passado. Embora suas contribuições dependam, em parte, de como utiliza as

informações que recebe, ele sabe que não dispõe de todas as informações necessárias e não tem como saber com certeza se todas aquelas que tem estão corretas. Dessa forma, precisa desenvolver habilidades de interpretação e coleta de informações para ter sucesso nesse nível.

Tudo isso requer maturidade em termos de liderança para a qual ninguém o preparou. Líderes maduros desenvolveram empatia, timing, senso crítico e acesso a fontes confiáveis de informações; aprenderam a ouvir e coletar informações de fontes tanto dentro quanto fora de suas organizações, por meio de redes formais e informais. Aprenderam a

conversar com seu pessoal (e corrigi-lo, se for o caso), sem engessar a criatividade nem sufocar a iniciativa de assumir riscos. Reconhecem a importância de pensar em longo prazo, bem como em curto prazo. Em outras palavras, os gestores maduros nesse patamar cresceram tanto como gestores quanto como líderes. Alguns gestores funcionais nunca desenvolvem a maturidade, para o prejuízo de sua função e de sua empresa. A maturidade na liderança representa um conceito amplo, que descreve os requisitos dessa passagem. Para desenvolvê-la, o primeiro passo é entendê-la. Vamos começar analisando seus dois componentes

essenciais.

## **Amadurecimento para assumir o papel de líder funcional**

Para entender o que queremos dizer com “maturidade”, vamos, em primeiro lugar, examinar o termo de um ponto de vista funcional e depois do ponto de vista dos negócios. Em termos funcionais, maturidade implica a capacidade de pensar na função a partir de diferentes pontos de vista. Com muita frequência, as pessoas abaixo desse nível agem como se sua função fosse uma ilha. Na qualidade de gestores funcionais, os líderes devem adotar a crença de que sua função existe

para apoiar o cumprimento dos objetivos gerais do negócio – uma crença que implica fazer escolhas difíceis. Isso pode significar que o líder funcional deve criar uma nova estrutura para apoiar melhor as necessidades da empresa, alterando a estrutura – de centralizada para descentralizada – e resistindo a tudo que essa mudança implica.

A maturidade funcional também envolve aprender a se comunicar com um grupo cujos membros pertencem a várias camadas distintas. A comunicação eficaz fica cada vez mais difícil à medida que níveis adicionais são acrescentados; e também fica mais difícil porque as pessoas estão espalhadas horizontalmente

(em diferentes escritórios, estados, países), além de verticalmente. Nas posições gerenciais anteriores, as pessoas estavam acostumadas a ver seus subordinados diretos com frequência e a ter conversas presenciais com eles. Agora, esse modo de comunicação nem sempre é possível. Algumas vezes, os outros estão geograficamente distantes; outras vezes, o gestor funcional não tem tempo para esse tipo de comunicação. Em consequência, o líder maduro aprende a delegar e confiar, em vez contar exclusivamente com conversas longas, frequentes e presenciais. A agenda desse líder também é adaptada para gerenciar para cima e horizontalmente.

A imaturidade funcional se manifesta quando as funções precisam trabalhar juntas em prol da organização. Com muita frequência, os gestores se veem restritos a apontar o dedo quando as coisas dão errado e discutir quem merece os créditos quando as coisas dão certo. Embora a empresa possa vislumbrar o ideal de uma organização sem fronteiras, talvez não disponha de métricas adequadas ou não recompense as pessoas por isso. Em consequência, o gestor funcional imaturo insiste em que seu grupo deve receber os créditos por um projeto de sucesso, por ter realizado a maior parte do trabalho, ou acusa outro gestor funcional pelo fracasso do projeto. Em vez de liderar em sua

função com maturidade, de modo a criar sinergia com as outras funções e superar diferenças “bairristas”, ele reclama e inventa desculpas.

O outro aspecto da maturidade envolve pensar como um empreendedor, e não meramente como um empregado. Para alguém que passou 10 ou mais anos trabalhando exclusivamente em nível funcional, isso representa um salto significativo na forma de pensar. Ser capaz de refletir sobre a maneira como uma decisão afeta não apenas a própria “comunidade”, mas a sociedade mais ampla, não é uma habilidade que foi inculcada nos gestores. Desenvolver uma visão do negócio em comparação com

uma visão da função requer uma perspectiva madura.

Essa perspectiva vem com a experiência. Teoricamente, as organizações alocarão seu pessoal jovem e de alto desempenho para trabalhar em forças-tarefa, comitês e equipes de projeto, e lhe darão outras atribuições que o forçarão a planejar e implementar ideias que transcendem suas funções. Ao desenvolver uma rede de relacionamentos incluindo várias funções e ao praticar o pensamento estratégico, eles têm a chance de amadurecer mais rapidamente como líderes.

Pode ser difícil identificar a imaturidade na liderança. Quando um

gestor funcional é claramente um especialista no que faz e tem um sólido histórico de desempenho como gestor em sua função, suas deficiências podem parecer relativamente insignificantes, ou até mesmo passar despercebidas. Nesse nível, você precisa conhecer os comportamentos e as atitudes que indicam imaturidade na liderança. A esse respeito, temos um caso clássico para contar.

### **Um erro comum de novos gestores funcionais**

Do ponto de vista funcional, Will sempre progrediu rapidamente. Durante a maior parte de sua carreira,

ele liderou centros de produção e demonstrou grande interesse e aptidão em processos e equipamentos de ponta. Quando Will foi promovido a uma posição na qual passou a liderar a produção do novo carro-chefe da empresa, chamou a atenção da administração com suas ideias inovadoras para melhorar o produto e cortar os custos. Quando se tornou gestor de gestores, Will se sentiu à vontade com a posição de liderança; ele havia atuado em posições de liderança quando serviu no Exército.

Em geral, Will se mostrou um excelente gestor de gestores. Ele dava

aos subordinados diretos autonomia de decisão para testar tecnologias inovadoras de produção e os orientava a desenvolver o próprio pessoal. Apesar de, na maioria das vezes, sentir-se satisfeito com o andamento das coisas, Will reclamava de não receber recursos financeiros suficientes para acelerar o crescimento da área de produção. Durante os dois anos em que gerenciou a área, as operações dobraram de tamanho, e ele e sua equipe foram recompensados pelas contribuições. A maior recompensa aconteceu quando Will foi nomeado gerente de manufatura.

Will tinha nove gestores de gestores responsáveis pelo planejamento da produção, controle de qualidade, compras, engenharia e outras áreas. Além disso, o pessoal de tecnologia da informação, recursos humanos e outras áreas de suporte também davam apoio à sua área. A maioria dessas pessoas era mais velha que Will, que progrediu rapidamente na carreira.

Como líder funcional, Will se esforçou para aprofundar seu conhecimento em compras e duas outras operações da produção, áreas em que tinha pouca ou nenhuma experiência. Ele visitou essas áreas e reviu suas metas, planos e

orçamentos. Depois de realizar uma análise que, em sua opinião, havia sido objetiva, Will determinou que o setor de compras não era bem administrado e que as duas outras operações de produção tinham pessoas demais. Ele decidiu que, caso transferisse algum dinheiro alocado a essas áreas para os projetos de produção de novos itens, em que ele trabalhava antes, o grupo de manufatura seria beneficiado.

Quando Will cortou o orçamento, os subordinados diretos responsáveis pelas áreas prejudicadas ficaram furiosos. Quando Will lhes comunicou

as ineficiências que havia observado, o líder de compras pediu demissão imediatamente. E quando o chefe de Will foi informado do ocorrido, ficou ainda mais furioso que os subordinados diretos. A análise superficial de Will não revelou que as duas operações de produção desempenhavam papel fundamental, mantendo relacionamentos sólidos com os clientes, e também não revelou que o setor de compras vinha trabalhando arduamente havia muito tempo para substituir fornecedores cuja qualidade vinha caindo, e que o líder do setor de compras era muito habilidoso em encontrar e desenvolver

relacionamentos com os melhores fornecedores. Will tirou conclusões precipitadas com base em seu conhecimento e experiência limitados, e utilizou essas informações como uma desculpa para financiar os projetos que ele preferia. Em resumo, Will ainda não havia desenvolvido a maturidade necessária para ser um líder funcional eficaz.

O favoritismo representa um sinal de dificuldade nessa passagem. Muitas vezes, os novos gestores funcionais são solicitados a supervisionar áreas multifacetadas em que têm pouca ou nenhuma experiência. Sem um bom

quadro de referência, esses líderes reagem valorizando em excesso a antiga área de responsabilidade – bem conhecida – e negligenciando as áreas que lhes são desconhecidas. Will precisava fazer a transição de uma orientação operacional focada em alguns poucos projetos para uma orientação estratégica focada em todos os projetos da função. Infelizmente, ninguém o informou dessa necessidade ou o orientou nessa direção.

## **Um pensamento estratégico, uma abordagem holística**

Os melhores gestores funcionais são

aqueles que pensam estrategicamente e lideram tendo em mente a função como um todo. Essas duas abordagens simultâneas demandam um nível de maturidade que a maioria dos gestores funcionais não desenvolve naturalmente. A natureza do trabalho em uma função envolve pensar de forma tática e ser responsável por um ou dois aspectos da função. A maioria dos gestores funcionais foi promovida devido ao bom desempenho em uma ou talvez duas áreas. Por exemplo, o líder de marketing terá apresentado um desempenho excepcional em uma das seguintes áreas: propaganda, comunicações, gestão de marcas, gestão de produtos, marketing direto e assim por

diante. Por mais eficaz que ele seja numa dessas áreas, provavelmente só será razoavelmente competente na maioria das outras. É raro encontrar alguém que conheça os conceitos de ponta de todas as áreas da função, que saiba equilibrar as necessidades funcionais atuais com as metas futuras de negócios, que conheça os papéis e as contribuições de todas as outras funções e como impactam e são impactadas por sua função.

Para se certificar de que o pipeline de liderança se mantenha aberto e desobstruído nesse nível, os gestores funcionais devem aprender a valorizar e desenvolver as habilidades necessárias e alocar tempo para o desenvolvimento da

estratégia funcional e a gestão da função como um todo. Eles também devem mostrar-se dispostos e capazes de recrutar externamente se não tiverem os talentos suficientes para suprir as necessidades imediatas. Vamos analisar, em primeiro lugar, os requisitos estratégicos.

## **Estratégia funcional**

Até esse nível de liderança, os gestores vinham criando planos operacionais de apoio em determinada área de sua função para a estratégia funcional. Agora, eles devem passar a criar a estratégia funcional. Os cinco requisitos nesse nível são os seguintes:

*Pensamento em prazo mais longo (três a cinco anos).* O gerente geral de negócios deve elaborar uma estratégia de longo prazo, enquanto o gestor funcional precisa proceder de acordo com um plano adequado. Alinhar o quadro temporal da estratégia funcional ao quadro temporal da estratégia de negócios constitui uma incumbência nova para um gestor que passou toda a carreira pensando em termos anuais. Mais uma vez, a noção de maturidade será um conceito útil.

*Conhecimento atualizado.* Manter-se à frente na curva do conhecimento (inovações e novidades) sobre sua função representa um desafio para os gestores funcionais. É essencial manter-se

atualizado no que se refere às possibilidades técnicas, operacionais e profissionais. Isso afetará diretamente a capacidade de sua função de contribuir para a vantagem competitiva da empresa. Em nosso ambiente atual, uma estratégia que não esteja alinhada ao que existe de mais avançado infelizmente já está obsoleta. Hoje em dia, as informações sobre novas tecnologias são facilmente acessadas pela internet, e as pessoas podem encontrar novas oportunidades e comprá-las on-line. Os gestores funcionais precisam capitalizar a internet e outras ferramentas para se manter informados sobre os novos avanços que manterão ou conquistarão o status de

ponta para sua função. Empresas como Dell e Toyota conquistaram vantagem competitiva com a implementação de estratégias funcionais de ponta. Um cliente pode encomendar um computador ou um carro customizado de acordo com suas especificações e receber o produto em uma rapidez sem precedentes. A demanda por tecnologia possibilitou vantagem competitiva para essas organizações, e os gestores funcionais que dominam novos processos e tecnologias poderão ajudar suas empresas a conquistar vantagem similar.

*Conhecimento pleno e detalhado do modelo de negócios e das metas e do*

*direcionamento estratégico de longo prazo.* Isso pode parecer um requisito óbvio e fácil, mas não é. Uma compreensão parcial ou até mesmo equivocada costuma ser a norma para os novos gestores funcionais, simplesmente por terem passado tanto tempo isolados em seu quadro de referência funcional. Os líderes maduros reconhecem que devem dominar o negócio em geral, e não só a pequena parte com a qual se sentem à vontade. Um gestor funcional mostra que desenvolveu uma boa compreensão se puder responder a perguntas como:

- O que a empresa está tentando realizar?

- Como ela quer se posicionar no mercado?
- A estratégia foi alterada recentemente ou deve mudar em breve?
- Minha função contribui para nossa vantagem competitiva?
- O que cada função deve fazer para contribuir com essa estratégia?
- Como os esforços da minha função impactam a estratégia?
- Como minha função impacta a capacidade das outras funções de contribuir?
- Como se ganha dinheiro nesse negócio?

*Considerar todos os aspectos da função*

*para o pensamento estratégico.* É nesse ponto que os gestores funcionais precisam alterar suas aplicações de tempo. Eles provavelmente passaram pouco tempo no passado aprendendo sobre as áreas funcionais, já que não eram responsáveis por elas. Agora isso é obrigatório e requer a alocação de um tempo significativo. Não importa o nível de competência dos subordinados diretos do gestor funcional, ele é responsável por integrar todas as partes em uma estratégia viável. Sem conhecimento suficiente, ele não tem como fazer isso com eficácia.

*Capacidade de lidar com trade offs na função em prol da estratégia de*

*negócios, da lucratividade e da vantagem competitiva (e não meramente em benefício do sucesso funcional).* Esse requisito envolve reconhecer as conexões entre os vários grupos funcionais. As relações complexas não são evidentes, a não ser que um diálogo contínuo esteja ocorrendo. Mais uma vez, os gestores funcionais devem alocar tempo para conversar com os subordinados diretos, a fim de saber como cada um de seus grupos pode trabalhar melhor com os outros. Os gestores funcionais também devem compreender a estratégia e o pensamento sistêmico, de modo que possam relacionar o que acontece sob sua supervisão com as metas e questões mais

amplas referentes ao negócio em geral.

## **Gerenciar toda a função**

Embora existam muitas responsabilidades vinculadas à gestão da função como um todo, talvez a mais significativa envolva comunicação. Com certeza, os gestores desenvolveram algumas habilidades de comunicação ao longo dos anos, mas, aqui, a transição a ser realizada é passar de *falar* a *ouvir*. A liderança nesse nível é intensa em termos de informações, e nada obstrui mais rapidamente o pipeline do que um gestor que toma decisões e anuncia políticas sem conhecer os fatos e as possibilidades. É necessário coletar ideias e informações do mundo externo –

clientes, fornecedores e analistas do setor –, bem como do mundo interno – os colegas. No mundo interno, o ato de ouvir deve ser visto como uma oportunidade importante. Agendar sessões regulares para coletar informações de todos os níveis da função é absolutamente necessário, por ser a única forma de desenvolver a “capacidade de sonar” e detectar riscos e oportunidades antes de emergirem, à vista de todos. Durante essas sessões, os gestores devem manter os ouvidos e a mente abertos, de modo que possam responder às seguintes perguntas:

- No que as pessoas estão trabalhando?

- Elas estão sendo gerenciadas, desenvolvidas, recompensadas e orientadas adequadamente?
- Elas sabem o suficiente sobre estratégia de negócios, modelo de lucros, estratégia funcional, desafios do negócio, condições competitivas e prioridades de curto prazo para realizar bem o trabalho?
- Quais problemas estão encontrando?
- Quais são os obstáculos?
- Quais ideias elas têm para melhorar sua contribuição, a função ou a empresa?
- Quais inovações estão sendo implementadas?
- Há velocidade suficiente nos tempos

de ciclo de decisões?

Ouvir (em oposição a falar sem escutar) é a característica fundamental de um líder maduro, e requer paciência, empatia e disponibilidade. É claro que os gestores funcionais também precisam comunicar-se com seu pessoal. Nesse nível de liderança, não há espaço para gestores não articulados ou isolados, ou gestores que só conseguem se comunicar com os subordinados diretos. Com mais níveis para conhecer, os gestores funcionais devem se envolver no diálogo com as pessoas acima e abaixo em todas as funções. Parte desse diálogo pode ser facilitada por recursos como a internet, a

intranet e assim por diante, mas não há substituto para conversas presenciais e o envolvimento emocional resultante. Mais uma vez, isso implica alocar mais tempo para essa atividade e menos para atividades menos importantes.

Os gestores funcionais devem dominar uma série de habilidades de escuta. Por exemplo, devem saber ouvir não apenas o que está sendo dito, mas também o que não é dito. Devem se manter atentos aos tópicos evitados, à hesitação em abordar determinado problema. Eles também devem ser capazes de realizar a verificação cruzada de quadros de referência. Isso quer dizer que cada pessoa em uma conversa tem um conjunto

específico de premissas e experiências que determina o que é dito. Isso se faz particularmente verdadeiro no caso de avaliações. Uma pessoa pode dizer que os resultados são excelentes, enquanto outra percebe os mesmos resultados como medíocres; tudo depende do quadro de referência. Bons gestores funcionais aprendem a levar esses quadros de referência em consideração durante as conversas para evitar mal-entendidos.

## **Valorizar o que você não sabe**

Como os gestores funcionais têm de lidar com muitas questões novas com as quais não estão familiarizados, o desafio

apresenta dois aspectos:

- Como aprendem a administrar o que é novo?
- Como aprendem a valorizar o que é novo?

Valorizar o que é novo e desconhecido representa um desafio especialmente para gestores funcionais jovens, agressivos e ambiciosos. Imaturos, eles muitas vezes caem na armadilha de achar que precisam conhecer todas as respostas. Sentindo que devem “justificar” sua promoção, começam a obstruir o pipeline de liderança desde o primeiro dia no cargo. Eles evitam a todo custo fazer perguntas ou dizer “eu não sei”, temendo ser

considerados não merecedores de sua posição de liderança.

De preferência, os líderes funcionais adoram aprender o que não sabem. Seus subordinados aceitarão dúvidas e incertezas assim que esses líderes assumirem o cargo, mostrando-se dispostos a dar informações a seus chefes. Os clientes e usuários finais também estarão mais do que dispostos a lhes proporcionar conhecimento e ideias. A chave para os gestores funcionais é envolver os outros no diálogo, ouvir com atenção e refletir sobre o que ouvem. Os gestores funcionais só valorizam verdadeiramente seu trabalho quando de fato o compreendem. E a disposição de

aprender os ajudará a ajustar seus valores de forma adequada. A história a seguir ilustra esse ponto.

## **A história de Ron**

Ron foi contratado para liderar as vendas em uma empresa de transporte de médio porte. Ele chegou com uma excelente reputação e carta branca para revitalizar um grupo de vendas moribundo. Apesar de ser sua primeira posição como gestor funcional, Ron era claramente especialista na área – ele ajudara o grupo de vendas de sua empresa anterior a conquistar um desempenho

espetacular. Teria sido fácil para Ron tentar implementar uma enorme reestruturação do departamento comercial, demitindo uma parcela dos empregados, trazendo o próprio pessoal e instituindo métodos que haviam funcionado para ele no passado.

Felizmente, Ron foi desenvolvido de forma adequada, tendo percorrido cada passagem de liderança e reconhecido que precisava mudar seus valores, além de aprender novas habilidades e aplicações de tempo à medida que percorria essa passagem. Por isso, não se limitou a repetir o que

costumava fazer no passado (empenhando seu tempo e energia para melhorar o desempenho das vendas). Em vez disso, promoveu um esforço coletivo para conversar pessoalmente não apenas com seus subordinados diretos, mas também com os vendedores mais jovens, representantes de atendimento ao cliente e o pessoal de satisfação do cliente. Embora o CEO o tenha chamado para a empresa, Ron não concentrou toda a atenção somente no relacionamento com o CEO, esforçando-se para se informar também sobre as preocupações dos outros gestores funcionais. Quando

Ron coletou informações suficientes, elaborou uma estratégia levando em consideração as complexidades da empresa, bem como a inter-relação das subfunções de seu departamento. Para a surpresa de muitos executivos, Ron escolheu concentrar-se em melhorias no atendimento ao cliente. As pessoas se surpreenderam porque todos presumiram que ele se concentraria em trazer bons vendedores de fora ou reorganizar a estrutura do grupo de vendas, refletindo a equipe eficaz que havia criado na empresa em que trabalhava. Ron, contudo, escutou com atenção e refletiu estratégica e holisticamente

sobre sua função. A principal razão para o lento crescimento das vendas era um atendimento insatisfatório, e não uma força de vendas fraca. Novos clientes estavam sendo conquistados, mas os clientes existentes estavam se afastando.

Como resultado dos insights de Ron, o desempenho da organização melhorou acentuadamente, e ele foi promovido a uma posição que lhe deu responsabilidades bem mais amplas.

## **Identificar sinais de disfunção**

Como ocorre com os líderes em níveis

mais baixos, os gestores funcionais costumam fundamentar-se nas mesmas habilidades e aplicações de tempo e manter os mesmos valores profissionais das posições anteriores. Embora isso seja um sinal de alerta claro de que eles não estão lidando adequadamente com essa transição, o fato muitas vezes é mascarado pelo alto nível de capacidade desses líderes em uma subfunção específica; *parece* que eles estão realizando um excelente trabalho porque continuam tendo grandes ideias e gerando resultados em uma área. Mas eles estão obstruindo o pipeline por não terem incorporado o que realmente conta nesse nível de liderança. Funções lideradas por gestores que não

percorreram totalmente essa passagem não aproximam a empresa de suas metas estratégicas. Eles provocam raiva, ressentimento e rotatividade na função, devido ao favoritismo, e acabam prejudicando o desempenho no longo prazo.

Para identificar gestores que estão encontrando dificuldade com essa passagem, fique atento aos sintomas a seguir.

- Dificuldade de realizar a transição de uma orientação operacional e de projeto a uma orientação estratégica.
- Demonstra pouco conhecimento do funcionamento do negócio.

- Não desenvolve uma mentalidade voltada para o longo prazo (muito mais focado no curto prazo).
- Deixa de elaborar uma estratégia funcional que vincule a atividade funcional às metas da empresa.
- Ignora as necessidades, as políticas, os programas e os padrões funcionais corporativos.
- Incapacidade de gerenciar e de valorizar um trabalho que lhe seja desconhecido ou relativamente desinteressante.
- Passa pouco – ou nenhum – tempo com pessoas e problemas de áreas que não lhe são familiares; e muito tempo com pessoas e oportunidades

em áreas bastante conhecidas.

- Tende a beneficiar as áreas conhecidas em termos de salários, bônus e orçamentos.
- Perde pessoas de sua função em uma proporção mais elevada que o normal (embora essa perda também possa resultar de uma limpeza necessária).
- Imaturidade na liderança/gestão.
  - Não se mostra particularmente interessado em assumir as responsabilidades de liderança; e muito mais interessado em ser um executor e gestor de participação ativa.
  - Não confia nos outros, especialmente

nos subordinados que trabalham em funções desconhecidas.

- Não consegue abrir mão da execução e tem necessidade de controlar tudo.
- Tem habilidades de comunicação insuficientes, em termos tanto de ouvir quanto de falar; isola-se, à exceção de alguns amigos que trabalham em subfunções.
- Delega demais e não tem um sistema de controle (ou o contrário).

Embora a imaturidade na liderança também se manifeste nas duas primeiras áreas, o terceiro grupo de sintomas representa indicativos mais claros de que o líder está passando por dificuldades

com essa transição.

**Desenvolver gestores maduros,  
estratégicos e capazes  
de assumir plenamente a  
responsabilidade pela função**

A maturidade resulta de aprender com os sucessos e com os erros – em outras palavras, aprender com a experiência. Teoricamente, as pessoas tiveram a oportunidade de ver o negócio como um todo e mergulharam em diversas situações, tanto de sucessos quanto de fracassos. Elas tiveram a chance de demonstrar comportamentos imaturos e aprender com seus erros por meio de

mentoring, coaching, feedback etc. Contudo, considerando que muitas pessoas de alto desempenho e relativamente jovens estão sendo promovidas a posições de gerência funcional, há chances de que essa maturidade nem sempre esteja totalmente desenvolvida. Para ajudar esses gestores a crescer, aloque-os em forças-tarefa, equipes e comitês de gestores de diferentes funções ou subfunções com diferentes formações, habilidades e experiências. Ser forçado a trabalhar bem com eficácia ao lado de pessoas diferentes é uma experiência que promove o crescimento. Os gestores funcionais não apenas serão expostos a novas áreas de

trabalho, como também desenvolverão relacionamentos com novas pessoas que utilizam diferentes métodos e habilidades. Isso os ajudará a cortar o cordão umbilical que os liga à função conhecida e a se expor a uma variedade mais ampla de opções.

O desenvolvimento de competências estratégicas pode ser um processo mais formal. Depois de três a seis meses na posição, o treinamento nessas habilidades pode ser realizado por meio de cursos, consultores ou pessoas mais experientes da própria empresa. O melhor método de treinamento, contudo, envolve atividades práticas de aprendizagem, em que o gestor utiliza os dados, desafios e recursos da

própria função em uma atribuição vinculada a metas estratégicas. Depois de concluir a tarefa, o gestor deve ser avaliado e receber feedback.

O desenvolvimento voltado a ajudar as pessoas a se tornarem gestores funcionais plenos pode envolver uma série de atividades, mas uma das melhores consiste em conversar com outros gestores funcionais para avaliar a função do gestor em desenvolvimento. Onde eles veem necessidades de melhoria? E de sinergia? A opinião dos colegas pode proporcionar a um novo gestor funcional uma análise muito mais ampla de sua função do que ele mesmo seria capaz de elaborar.

O progresso do desenvolvimento pode ser mensurado com uma revisão da alocação de tempo. Os gestores funcionais precisam promover mudança significativa na forma como alocam o tempo se quiserem fazer a transição para esse novo nível de liderança com sucesso. É necessário reservar tempo para sessões de elaboração e revisão da estratégia, reuniões de comunicação com vários representantes das subfunções e assim por diante. Os gestores funcionais devem anotar em sua agenda o tempo dedicado a essas atividades. Além disso, devem alocar tempo para o benchmark de outros setores e se envolver em redes locais como a Young Presidents' Organization.<sup>1</sup>

Uma revisão periódica de suas agendas mostrará se de fato estão dedicando o tempo necessário para se desenvolver como gestores funcionais.

Talvez a melhor forma de mensurar o progresso do desenvolvimento, contudo, seja manter-se atento aos sinais de maturidade. Observamos muitos sinais prováveis, mas a maturidade também pode ser mensurada em função do desenvolvimento de características como a humildade. Um líder maduro não precisa ser especialista em todas as áreas funcionais (e, na verdade, isso não é possível); ele deve se mostrar disposto a admitir que os outros sabem mais do que ele e se mostrar aberto a aprender com

eles. De forma similar, líderes maduros reconhecem que, para ter sucesso, precisam da cooperação dos outros. Para isso, delegam, comunicam-se e se asseguram de que as informações fluam rapidamente e sem percalços.

Por fim, um sinal claro de maturidade é abrir mão de antigos comportamentos que se baseiam em silos. Quando os silos eram a regra, as funções e subfunções trabalhavam separadamente, e não juntas. Embora a administração tenha tentado derrubar as barreiras entre os silos, as antigas atitudes persistem. Os líderes maduros se distanciarão de uma dedicação exclusiva à sua função e adotarão uma filosofia de negócios mais

integrada e holística.

## **Perguntas frequentes**

P. Qual é o principal propósito de um gestor funcional além de liderar a função?

R. Os gestores funcionais são responsáveis por promover a vantagem competitiva em um negócio ou empresa. Eles decidem como vencer a concorrência na prestação de serviços aos clientes, de forma que devem saber o que os concorrentes estão fazendo e encontrar maneiras de se diferenciar. Por exemplo, “Temos um pessoal melhor que a concorrência porque

recrutamos, assimilamos e treinamos melhor do que qualquer outra empresa no setor” ou “Somos mais inovadores na resolução de problemas para o cliente ou em satisfazer suas necessidades porque temos uma pesquisa de mercado melhor e uma comunicação melhor com o cliente”. O gestor funcional deve se ver como a primeira linha de defesa contra os concorrentes que estão tentando vencer no mercado.

P. Por que os gestores funcionais muitas vezes são mais competitivos do que colaborativos com os colegas, os outros gestores funcionais?

R. Dois mal-entendidos comuns em

relação à liderança funcional parecem responder a essa questão. Em primeiro lugar, esses gestores muitas vezes acreditam que estão em um jogo de soma zero quando lutam por recursos da empresa. Eles acham que cada centavo recebido pelos outros gestores representa um centavo que eles não recebem, porque acreditam que a quantia total é fixa para o negócio. Em segundo lugar, eles competem em vez de colaborar por terem em vista uma possível sucessão – eles se veem competindo com os colegas pela promoção à posição de gestor de negócios.

Essas duas premissas são falsas. No primeiro caso, o sucesso no negócio não é um jogo de soma zero. Quanto mais sucesso o negócio como um todo tiver, mais recursos estarão disponíveis a todos. Dessa forma, os gestores funcionais devem reconhecer que, se não ajudarem as outras funções, essa falta de colaboração afetará adversamente primeiro o negócio e depois os recursos disponíveis a eles. De um ponto de vista positivo, eles devem entender que, se ajudarem outras funções a atingir uma meta de negócios, isso gerará tanto lucro quanto um clima geral de boa vontade, resultando em maior acesso aos recursos corporativos. De maneira similar, o

sucesso e o progresso pessoal são mais prováveis quando o negócio como um todo estiver prosperando. O sucesso pessoal à custa dos colegas não leva a nada para o negócio nem para a pessoa.

P. Qual é a melhor maneira de desenvolver gestores funcionais altamente eficazes? Eles devem receber atribuições interfuncionais antes ou depois de atingir esse nível?

R. Importantes atribuições em várias subfunções parecem ter maior efeito no desenvolvimento desses líderes. Por exemplo, atribuições na produção, manufatura, engenharia, controle de qualidade, compras e planejamento de

produção – ou pelo menos três dessas áreas – ajudam a preparar os líderes para ocupar posições de gestor funcional na função de manufatura. Todas as outras terão diversas subfunções a serem dominadas. Passar por uma única subfunção não leva à amplitude desejada de realização, experiência e conhecimento. Além disso, esses líderes devem receber as atribuições interfuncionais antes de atingirem posições de gestores funcionais. Uma visão diferente do negócio e um conhecimento em primeira mão do funcionamento de outras funções têm valor inestimável na preparação do líder para participar da equipe do gestor

de negócios.

## **Observações práticas**

- É mais difícil fazer a transição para gestor funcional do que presumimos. Os novos gestores funcionais devem entender que não são mais membros da função. Em vez disso, eles se tornaram os líderes da função. Realizar um trabalho funcional, como solucionar os problemas técnicos ou especializados mais difíceis, deixou de ser uma responsabilidade deles, apesar da importância dessas tarefas. Esse tipo de trabalho deve ser realizado na camada de gestores de gestores, ou

abaixo. Ser o solucionador de problemas funcionais prende os gestores no trabalho do dia a dia ou de curto prazo, enquanto eles deveriam concentrar-se mais no futuro. Quando se dedicam a solucionar os problemas técnicos ou especializados mais complexos, eles não deixam que os outros aprendam a solucioná-los.

- Acreditamos ser necessário esclarecer a confusão no que se refere a como os gestores funcionais são definidos em determinados contextos. Algumas empresas, na verdade, são constituídas de apenas um negócio, e o CEO é, ao mesmo tempo, o gestor do negócio e o CEO. Nesses casos, os gestores

funcionais encabeçam o trabalho funcional corporativo, bem como o trabalho funcional do negócio. O corporativo perpetua o empreendimento, além de posicioná-lo no mundo.

- O trabalho funcional do negócio se concentra em atender os clientes ou possibilitar o atendimento a eles. Nessa configuração de apenas um negócio, o trabalho funcional corporativo normalmente é prejudicado, e o crescimento de longo prazo é comprometido. O gestor funcional deve organizar-se para realizar os dois tipos de trabalho.
- Outro exemplo é constituído de

empresas nas quais os gestores de produto se reportam ao líder de negócios e são responsáveis por lucros e perdas. Eles acham que são gestores de negócios, mas essa suposta responsabilidade por lucros e perdas muitas vezes não é real. Eles, na verdade, não prestam contas pelos custos e pelas receitas. Grande parte dos custos é controlada pela função de manufatura, que não se reporta a ele, e a receita é gerada por uma força de vendas, que tampouco se reporta a ele. Dessa forma, esses gestores de produto *influenciam* o que é produzido e vendido, mas não gerenciam diretamente essas áreas.

Essas posições podem ser mais bem definidas pelo título de “gestor funcional” do que pelo de “gestor de negócios”. Estratégia e posicionamento competitivo são requisitos centrais, mas não são suficientes para designar um líder de negócios.

- Um problema comum e bastante grave é não conseguir defender os interesses do negócio ou da empresa na função. Quando o gestor funcional trabalha isolado do líder de negócios e dos colegas que lideram outras funções, o valor da função é significativamente diminuído. O trabalho pode atingir excelentes padrões funcionais – por

exemplo, uma pesquisa cientificamente exata ou programas de recrutamento de alta qualidade –, mas não sustenta a estratégia de negócios como um todo. Em muitos casos, a lealdade ou o comprometimento do gestor funcional se voltam à sua área de especialidade, e não ao negócio, ou o gestor funcional pode não concordar com a estratégia. Não importa qual é a causa disso; apenas certifique-se de que os gestores funcionais compreendam e aceitem a estratégia de negócios, e que todos os membros da função façam o mesmo.

- A corrida para ocupar a camada de gestor funcional não é saudável para o

indivíduo nem para a organização. Não caia na tentação de alocar líderes brilhantes e ambiciosos a esses papéis-chave. Aprendemos que essas posições são importantes demais para serem delegadas a pessoas despreparadas, por mais brilhantes que possam ser. Este capítulo enfatizou a maturidade emocional como um requisito fundamental, que a maioria das pessoas leva anos para desenvolver. Se jovens líderes parecerem ter dominado rapidamente as subfunções, coloque-os em uma atribuição interfuncional como líderes de gestores antes de passá-los à camada de gestores funcionais. A

visão mais ampla do negócio e o aprendizado sobre a nova função proporcionarão uma excelente base para desenvolver vantagem competitiva como gestor funcional. Mudar o contexto pode ajudá-los a amadurecer.

---

**1** *Nota da Tradutora:* A Young Presidents' Organization é uma organização formada por presidentes, CEOs e altos gestores que conquistaram sua posição antes dos 45 anos.

# 5

## De gestor funcional a gestor de negócios

**M**uitos altos executivos consideram suas experiências liderando empresas como o período mais satisfatório de sua carreira. Como

gestores de negócios, eles são responsáveis tanto por fazer um produto ou criar um serviço quanto por vendê-lo. Eles também administram os custos e a receita. É como se o negócio pertencesse a eles. Ao mesmo tempo, essa primeira posição representa um enorme desafio – provavelmente o maior de todas as seis passagens de liderança. Não se trata apenas de aprender novas habilidades ou realocar o tempo. Os gestores de negócios precisam mudar sua forma de pensar.

Qualquer pessoa que faça a transição do gerenciamento funcional à gestão de negócios pode passar por um “choque de liderança”. Um gestor de negócios está no centro do palco e é observado de perto

por todos os líderes funcionais, bem como pela administração sênior, o mercado financeiro e outros grupos relevantes. Muitos líderes de negócios também se sentem solitários, já que recebem muito menos orientação do chefe do que costumavam receber quando eram gestores funcionais. Além disso, esse nível de liderança envolve grande complexidade. Elaborar a estratégia de negócios e integrar o trabalho funcional são atitudes que requerem muito trabalho em conjunto. E, é claro, a transição demanda uma mudança significativa dos valores: de valorizar a própria função a valorizar todas as funções apropriadamente.

Para aumentar ainda mais o desafio, o e-commerce está alterando as regras da competição entre as empresas e causando ainda mais impacto sobre esse nível de liderança do que sobre os outros níveis.

Vamos analisar cada uma dessas transições desafiadoras em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, e ver por que essa passagem de liderança atormenta tantos gestores funcionais de sucesso. Vamos começar analisando como uma gerente funcional brilhante e bem-sucedida reagiu à sua primeira posição na gestão de negócios.

**Não é preciso ser uma**

## **supermulher para ter um superdesempenho**

Como gestora funcional, Katarina brilhava. Trabalhava em uma grande companhia de serviços financeiros e, na liderança da função de operações, ajudou a revitalizar a divisão de cartões de crédito da empresa. Seu tino financeiro, combinado com o domínio das nuances operacionais da divisão de cartões de crédito, lhe permitiu produzir resultados que chamaram a atenção de todos. Quando foi nomeada para liderar um banco recém-adquirido na América do Sul, ninguém se surpreendeu. Katarina

havia morado e trabalhado em vários países e se sentia à vontade atuando no exterior. O novo banco vinha perdendo dinheiro por ter agências demais, por não contar com uma estratégia articulada e por utilizar controles ineficazes, entre outros problemas. Katarina estava empolgada com a oportunidade de assumir o controle total de uma situação de revitalização.

Ela estava confiante de que conseguiria reverter o destino do banco. Com todo o controle que vinha com a posição, estava certa de que seria capaz de atingir as expectativas da administração. Mas Katarina estava

equivocada. Apesar de dominar as questões relativas aos custos melhor do que qualquer outra pessoa da empresa, sua estratégia de revitalização foi totalmente operacional. Ela se concentrou exclusivamente em seus conhecimentos técnicos para fazer tudo funcionar de acordo. Da mesma forma que conseguiu aumentar significativamente os lucros da divisão de cartões de crédito, ao implementar processos mais eficientes, tentou fazer o mesmo com o banco em uma escala maior. E apesar de alguns de seus novos processos terem se mostrado eficazes, não foram

suficientes. O portfólio de produtos era amplo demais, e alguns produtos estavam obsoletos. Ela deveria ter eliminado alguns produtos em vez de buscar aumentar a eficiência. Sua forma de pensar se baseava em “fazer melhor”, e não em “deveríamos mesmo oferecer esse produto?”.

Katarina percebeu que não bastava aperfeiçoar os processos e passou a trabalhar incansavelmente, mergulhando no microgerenciamento de cada área do banco. Quando era uma gestora funcional – e em momentos anteriores de sua carreira –, ela havia passado noites em claro para

atingir as metas e, dessa forma, obter sucesso. Agora, seus esforços sobre-humanos não estavam ajudando. Ela se viu paralisada pela complexidade dos problemas. Katarina dedicou muito tempo e esforço discutindo a viabilidade de fechar agências não lucrativas, frustrada com prós e contras aparentemente iguais. A equipe que ela herdou, representando as várias áreas da empresa, se ofendia com o microgerenciamento. Eles não gostavam de receber ordens sobre o que fazer no dia a dia por alguém sem experiência na área. Depois de um tempo, pararam de tentar ajudar e só faziam o que lhes era determinado.

Katarina queria a ajuda da alta gestão, mas não se sentia à vontade para pedir. Ela sabia que era o centro das atenções. A administração tinha altas expectativas em relação a ela, e a última coisa que Katarina queria era demonstrar fraqueza diante do novo chefe. Além disso, seu gestor estava distante tanto geográfica quanto emocionalmente do banco que Katarina passara a liderar. Antes, Katarina podia contar com um relacionamento próximo com os chefes. Seu novo gestor, contudo, praticamente disse para ela se virar quando lhe deu a atribuição, explicando que, nesse nível, “espera-

se que você solucione os próprios problemas”. Foi o que ela, literalmente, tentou fazer: mergulhou de cabeça no trabalho, mas só conseguiu se afogar. Katarina não apenas saiu do banco, como também da companhia de serviços financeiros, sem entender como o que parecia ser uma grande oportunidade acabou se transformando em um enorme fiasco. Todos saíram perdendo – Katarina, seus colegas e a companhia de serviços financeiros.

## **Mudar a forma de pensar**

O primeiro requisito – aprender como

mudar a forma de pensar em relação ao negócio – é mais difícil do que pode parecer. Apesar de todas as transições de liderança exigirem algumas alterações na forma de pensar, a mudança necessária nesse nível é enorme. Ela é qualitativamente diferente dos níveis anteriores em relação a escopo, trade offs, quadro temporal e decisões externas e internas. A liderança funcional se concentra no que pode ser feito: Podemos conquistar esse cliente? Podemos elaborar um plano de remuneração melhor? Podemos lançar o produto a tempo? Os gestores de negócios, contudo, devem concentrar-se em um tipo diferente de pergunta: Como vamos crescer? Como

ter receitas maiores do que o custo de capital? O nível de lucro é sustentável? Como melhorar a vantagem competitiva?

Até esse ponto, os gestores eram motivados a atingir novos níveis de competência. Agora, devem incorporar uma nova mentalidade. Eles precisam pensar em termos de lucratividade e vantagem competitiva sustentável em um contexto global, o que não é fácil depois de passar anos pensando taticamente em função de metas funcionais e de curto prazo ou em um contexto local.

O pensamento estratégico funcional é muito diferente do pensamento estratégico dos negócios. Obviamente, este último requer um quadro de referência muito

mais amplo. Os gestores de negócios devem levar em consideração uma miríade de fatores externos, como clientes, concorrentes, fatores demográficos, fatores macroeconômicos e stakeholders como governos e comunidades. As ocorrências em um setor e no mundo devem ser incorporadas ao pensamento estratégico.

Não subestime a dificuldade de realizar essa mudança de mentalidade. Por mais que você diga a um gestor de negócios que deve mudar sua forma de pensar, ele vai recair, reflexivamente, no antigo modelo mental. Lembre-se de que ele passou 10 ou 20 anos exercitando o pensamento pragmático, de curto prazo.

Tal como ocorreu com Katarina, sob pressão, ele recairá nessa forma de pensar, mesmo sabendo que não é assim que deveria abordar essa posição de liderança.

## **Administrar a complexidade**

Para ter uma ideia da complexidade da posição do gestor de negócios nos dias de hoje, veja a Tabela 5.1.

**Tabela 5.1** 100 elementos encontrados na maioria das empresas

---

Acessórios	Conhecimento	Fornecedores
Ações no mercado	Consumidores	Garantias
	Contas	Hipotecas

financeiro	Contas a	Histórico de
Ameaças	receber	crédito
Armazéns	Controle de	Ideias
Ativos	estoque	Imóveis
Automóveis	Credibilidade	Inadimplência
Autoridade	Crédito	Inovação
Benefícios	Cultura	Intranet
Caixa	Custos	Laboratórios
Capital	Dados	Licenças
intelectual	Descrições de	Licenciados
Cargos	cargo	Líderes
Cargos	Direitos	Livro
Cheques	autorais	contábil
Clientes	Energia	Logística
Clientes	Envolvimento	Logo
potenciais	com a	Lucros
Colaboradores	comunidade	Marca
individuais	Escritórios	Marcas
Compromissos	Estratégia	registradas
Computadores	Ética	Matérias-
Comunicação	Experiência	primas

Concorrentes

Expertise

Metas

Fábricas

---

**Fonte:** Drotter Human Resources, Inc.

Poucos líderes estão preparados para essa avalanche de responsabilidade. Muitas dessas responsabilidades não somente são desconhecidas, como também podem vir em um número, no mínimo, intimidador. Apesar de alguns gestores funcionais receberem atribuições interfuncionais como preparação para responsabilidades mais profundas e amplas, isso costuma não bastar. Em consequência, aprender sobre novas funções – o que fazem e como fazem – é uma das maiores prioridades dos gestores

de negócios, demandando muito tempo.

Seria mais fácil se fossem apenas atribuições de aprendizagem linear. Os gestores funcionais precisam aprender novas atividades dentro das funções, de modo que o processo não é de todo desconhecido. Mas a aprendizagem nesse nível é, ao mesmo tempo, tridimensional e linear. Basicamente, o desafio consiste em identificar as relações entre diversas pessoas, funções e processos. Essa responsabilidade de “ligar os pontos” é muito mais do que brincadeira de criança, exigindo que os gestores de negócios estabeleçam relações tanto para o curto quanto para o longo prazo. Por exemplo, o recrutamento no nível de entrada não deve

limitar-se a preencher as vagas; deve também, mais cedo ou mais tarde, produzir gestores funcionais e de negócios. O comercial não pode limitar-se a uma base de clientes lucrativa agora; deve também encontrar clientes que produzirão lucros durante muitos anos.

As complexidades são tantas que nenhum gestor de negócios consegue ligar todos os pontos sozinho. Alguns gestores funcionais podem ter tido sucesso como trabalhadores solitários, mas isso não funcionará nesse nível de liderança. Tentar fazer tudo sozinho implica arriscar-se à exaustão vivenciada por Katarina. Os gestores de negócios devem contar com suas equipes de gestores

funcionais, não tanto como gestores individuais, mas sim como equipe. Há tanta complexidade em qualquer negócio que o trabalho nesse nível requer uma abordagem multidisciplinar. Um problema de recursos humanos também pode ser de planejamento estratégico e de orçamento. Somente reunindo uma equipe forte e, ao liderá-la de forma que seus membros trabalhem em conjunto, com eficiência e eficácia, é que um gestor de negócios será capaz de lidar com a complexidade.

## **Aprender a valorizar todas as funções**

À medida que os gestores se distanciam de seu papel funcional tradicional e se

responsabilizando por toda uma série de atividades, precisam dedicar-se a aprender os fatores-chave das áreas individuais e descobrir como elas se integram do ponto de vista mais amplo dos negócios, para produzir resultados. Aparentemente, não se trata de uma tarefa difícil; apenas demanda algum tempo, inteligência e perseverança. A dificuldade consiste em aprender a valorizar todas as funções apropriadamente. Desse ponto de liderança em diante, o preconceito funcional passa a ser um problema grave. Isso pode resultar em todos os tipos de problemas, desde concentrar-se demais em determinada função até deixar de maximizar a contribuição de uma ou mais

funções.

Apesar de algumas funções importantes poderem ser subvalorizadas, deixar de valorizar as funções de apoio representa um problema particularmente destrutivo. Um novo gestor de negócios disse: “Passei toda a carreira evitando o pessoal de recursos humanos e agora estou numa enrascada.” Em geral, atitudes desse tipo resultam de uma experiência negativa no passado (o RH impediu a promoção de um subordinado favorito) ou da ignorância. É impressionante ver que os gestores de negócios podem chegar a essa posição de liderança com relativamente pouco conhecimento das áreas de RH, finanças, jurídico, auditoria, crédito e

contabilidade.

Sem essa compreensão, eles muitas vezes ignoram ou rejeitam essas funções, em grande parte para seu próprio prejuízo como líderes. Um bom pessoal de apoio atua como um sistema de alerta para os problemas do negócio. Essas pessoas são as primeiras a identificar uma mudança súbita nas vendas, problemas de moral ou um novo padrão de ações judiciais contra a empresa. Muitas vezes, o pessoal de apoio também corrige ou isola um problema antes de ele vir à tona em todo o seu potencial. Além disso, o pessoal de apoio pode atuar como os olhos e os ouvidos de um gestor de negócios. Devido a seus papéis de suporte, eles têm mais

chances de trabalhar em interface com várias outras funções e podem informar um gestor de negócios sobre ocorrências que seus subordinados diretos talvez não percebam ou escolham não comunicar. Infelizmente, percebemos que, em um número desproporcionalmente elevado de casos, os gestores de negócios deixam de utilizar as funções de apoio para aumentar a eficácia da empresa.

## **Desenvolver um alto nível de visibilidade**

Toda posição de liderança vem com determinado nível de visibilidade; cada uma tem um chefe que está observando

seu desempenho em um papel gerencial. O gestor de negócios, contudo, está sendo muito mais intensamente observado de cima – e especialmente de baixo. Sem dúvida, a alta gestão tem muito interesse em saber com que nível de eficácia um gerente geral é capaz de conduzir o negócio.

E o mais importante: quando um gestor de negócios assume o novo cargo, seus subordinados de todas as camadas estão observando e esperando. Praticamente todos eles têm perguntas como estas:

- O gestor de negócios terá sucesso?
- Mudará a estratégia?
- Conseguirá obter todos os recursos de

que precisamos?

- Manterá a mesma equipe?
- Será que ele vai mudar, agora que tem todo esse poder?
- Ele favorecerá sua função antiga?
- Assumirá uma orientação prática em excesso ou insuficiente?
- Ele será focado para dentro ou para fora do negócio?

Os gestores de negócios têm muito poder sobre projetos, planos e pessoas – e esse poder expõe cada uma de suas ações a críticas. De forma paradoxal, eles devem utilizar esse poder para assumir riscos e aprender. Os gestores de negócios normalmente também têm 1

milhão de perguntas e, para responder a elas, às vezes precisam assumir riscos e cometer erros – que são ampliados porque os gestores de negócios são observados e julgados por todos.

O contraste com a visibilidade do gestor funcional é significativo. Os gestores funcionais se expõem principalmente nas próprias funções. Apesar de seu pessoal também observar cada palavra e cada ação, o propósito funcional e a linguagem em comum minimizam o efeito dessa visibilidade. É claro que pessoas em outros papéis funcionais, assim como o gestor de negócios, também estão observando o gestor funcional, mas, em geral, a pressão de ser o centro das

atenções é mais intensa para os gestores de negócios.

## **Lidar com o desafio do e-commerce**

Estima-se que o e-commerce será o segmento de mais rápido crescimento da economia americana, e que várias centenas de milhões de pessoas ao redor do mundo estarão cada vez mais a internet. É possível dizer, no entanto, que os negócios já estão prosperando na internet para empresas tanto da antiga economia quanto da nova economia. Muitos gestores de negócios estão diante do desafio de incluir um negócio de e-commerce a seu portfólio.

Apesar de o e-commerce impactar todos os níveis de liderança, a maior parte pesa sobre os ombros dos gestores de negócios. As mudanças necessárias em termos de tempo, valores profissionais e habilidades são vertiginosas. É preciso rever muitas das premissas e uma grande parte do conhecimento sobre a natureza dos negócios. Eis alguns dos choques mais comuns que alguns líderes nesse nível sentem:

- A compressão de margens é uma realidade que requer redução da infraestrutura interna (redução de custo e velocidade) antes de reduções de preços.

- Os modelos de negócios podem tornar-se obsoletos da noite para o dia; podem passar de verticais a horizontais em um clique de mouse.
- Toda empresa já nasce global.
- A infraestrutura deve levar ao crescimento; clientes potenciais e existentes irão para outro lugar se não conseguirem localizar o que querem rápida e facilmente no site.
- Os custos aumentam rapidamente e é fácil se surpreender; é necessário investir em tecnologia e em especialistas técnicos altamente qualificados, mas ambos podem tornar-se obsoletos a qualquer momento.

- A marca é mais importante do que nunca; ela ajuda os usuários a escolher entre o que parece um número infinito de opções.
- O equilíbrio de poder passou a tender para o cliente.
- O planejamento de pessoas deve receber prioridade máxima, não apenas pelo RH, mas por parte de todos os líderes.
- O capital intelectual pode ser utilizado para dirigir as empresas de outro modo e conquistar maior vantagem; intranets, bancos de ideias, avaliações de negócios globais e outros recursos similares podem concentrar várias mentes diferentes em problemas e

oportunidades.

## **Sinais de alerta contra problemas de transição da liderança**

A identificação de pessoas que estão tendo dificuldades com essa passagem de liderança requer observação atenta, já que os sinais e sintomas não são claros. As pessoas que estão tendo dificuldades de lidar com a complexidade de um negócio, por exemplo, não andam pela empresa reclamando de como as coisas são complicadas. E nenhum líder de negócios em sã consciência ousaria denegrir o e-commerce. Os sinais de alerta têm mais relação com o desafio que os gestores de

negócios devem enfrentar – um desafio mais longo e mais difícil do que o enfrentado em qualquer outro nível de liderança.

Veja alguns dos indicativos mais comuns dos problemas com essa transição da liderança:

*Comunicação sem inspiração.* É como se a complexidade inerente a esse novo nível de liderança deixasse os gestores sem saber o que dizer. Mesmo as pessoas que costumavam se comunicar de forma intensa e convincente na posição de líderes funcionais passam a ter dificuldade de inspirar e energizar suas equipes. Elas podem estar tendo

dificuldade com o “jargão”, já que estavam acostumadas a se expressar em uma linguagem funcional compartilhada, e não em uma linguagem multifuncional. A raiz do problema é que esses gestores ainda não mudaram a forma de pensar em relação ao negócio e, portanto, não aprenderam a falar de um jeito novo e empolgante. Tanto em comunicações para grupos quanto no contato um a um, eles ainda não encontraram um quadro de referência estratégico para transmitir a mensagem.

*Incapacidade de reunir uma equipe forte.*  
Montar a equipe certa é fundamental nesse nível devido à complexidade, ao

desconhecido e ao volume do trabalho. Mesmo assim, alguns gestores de negócios insistem na atuação solitária. Um sintoma comum dessa mentalidade é uma equipe ineficaz de subordinados diretos. Em geral, o gestor de negócios favorece uma função (por exemplo, a função na qual costumava trabalhar), o que indis põe os outros membros da equipe. Também é possível que esse gestor de negócios não consiga incentivar e desenvolver o entendimento necessário para que os gestores funcionais trabalhem bem juntos; há um clima de desconfiança quando esses gestores se reúnem e, em alguns casos, a guerra entre eles é declarada. Quando as equipes de gestores funcionais são

belicosas, desconfiadas e ineficazes, esse é um sinal de que o gestor de negócios não está fazendo bem a transição. E, por fim, alguns gestores não sabem como recrutar fora de sua função para montar uma equipe forte.

Outro sinal relacionado é liderar o negócio com base em produtos ou tecnologias, e não em pessoas. Em vez de contar com sua equipe para lidar com os aspectos do produto e da tecnologia, o gestor de negócios entra em cena e assume a “responsabilidade pessoal” por esses fatores. Isso não apenas enfraquece as pessoas responsáveis por essas funções, como também prejudica os papéis de integrador e estrategista que o gestor de

negócios deveria assumir. Qualquer gestor de negócios que tenha problemas desse tipo provavelmente não se tornará um CEO eficaz. Mesmo assim, alguns gestores que administram seus negócios por meio de produtos ou tecnologia podem chegar ao topo da hierarquia da empresa, embora isso, em geral, ocorra a convite de um headhunter.

*Não entender como o negócio pode ganhar dinheiro.* A responsabilidade nesse nível é gerar lucros com alto nível de eficiência de capital, e muitos gestores não sabem quais são os requisitos para aumentar os lucros. Apesar de poderem ter algum entendimento sobre esses

requisitos, não são capazes de traduzir esse conhecimento em comportamentos apropriados. Por exemplo, novos gestores de negócios vindos das operações ou finanças algumas vezes são obcecados com visitas aos clientes, presumindo, equivocadamente, que essa é a chave para os lucros. Em vez de levar em consideração toda a cadeia de lucro, concentram-se apenas em um aspecto, prejudicando a função de vendas.

Além disso, deixar de reconhecer onde os lucros são gerados revela pouco entendimento dos processos essenciais do negócio. Desenvolver conhecimento demanda empenho – implica fazer muitas perguntas e admitir ignorância – e requer

encontrar conselheiros confiáveis capazes de preencher as lacunas. Realizar a transição de uma função que o gestor conhece como a palma de sua mão para uma posição interfuncional com muitos aspectos desconhecidos representa um grande desafio. Alguns gestores de negócios caem na tentação de blefar, fingindo conhecimento, em vez de se empenhar e sacrificar o ego para descobrir quais processos essenciais se fazem necessários para vencer. Os gestores de negócios precisam ter a autoconfiança necessária para admitir que não sabem o suficiente sobre algumas áreas e devem se mostrar abertos e acionar as pessoas que detêm o

conhecimento necessário.

*Problemas com a administração do tempo.* Se você vir um gestor de negócios frenético pulando de um projeto a outro, e que nunca tem tempo suficiente para conversar com o pessoal-chave, estará observando um sinal claro de dificuldade nesse nível de liderança. Os gestores de negócios muitas vezes têm problemas com a administração de tempo e não conseguem encontrar o equilíbrio correto entre alocar tempo para avançar na organização, visitar clientes externamente e assim por diante. Como ainda estão presos na mentalidade funcional do nível de liderança anterior, tentam fazer demais.

Em vez de criarem uma equipe forte que lhes permita realizar a maior parte do trabalho tático, os gestores de negócios decidem solucionar, eles mesmos, os problemas. A chave para o sucesso é priorizar o ponto de vista do negócio como um todo e entregar resultados no equilíbrio correto entre o curto e o longo prazos.

*Desprezar as questões “soft”.* Os gestores que ignoram as questões culturais não aprenderam a valorizar a cultura, o feedback, as crenças organizacionais e assim por diante. Em consequência, eles evitam deliberadamente alocar tempo, energia emocional ou recursos financeiros

à avaliação ou ao ajuste de suas culturas de negócios, ou à definição dos valores de suas unidades. Ser o guardião da cultura representa uma nova responsabilidade para esses líderes, e a reação deles é ignorá-la ou lhe dar pouca prioridade.

## **Opções de desenvolvimento: autodidatismo, novas experiências e reflexão**

Nesse nível de liderança, o desenvolvimento costuma ser autodirecionado, com a ajuda esporádica do chefe do gestor de negócios. As pessoas deparam com muitos desafios à

medida que vão percorrendo essa transição de liderança, e talvez o mais difícil seja lidar com a complexidade. O triângulo do alinhamento é uma boa ferramenta para compreender essa complexidade (Figura 5.1).



## Figura 5.1 O triângulo do alinhamento

Fonte: Drotter Human Resources, Inc.

Como você pode ver, o triângulo do alinhamento foi elaborado para classificar e relacionar as diversas

responsabilidades e requisitos da posição de um gestor de negócios. No mínimo, o triângulo lembrará aos gestores de negócios o conhecimento que devem desenvolver e o equilíbrio que devem atingir entre diversas áreas de conhecimento. A melhor forma de lidar com a complexidade no nível da gestão de negócios é traduzir esse conhecimento em planos e ações significativas.

Por exemplo, se a participação de mercado estiver em queda ou o negócio não estiver atingindo suas metas de participação de mercado, o gestor de negócios, utilizando o triângulo, pode responder a algumas questões sobre os elementos de cada vértice (Amostra 5.1).

As respostas a essas perguntas orientam as ações que os gestores de negócios devem tomar. Esse método de análise ajuda a evitar reações automáticas e irrefletidas, como cortar imediatamente os preços para conquistar participação.

### **Amostra 5.1** Exemplos de perguntas com base no triângulo do alinhamento

---

	Temos os produtos certos? Estamos nos mercados certos? Minha vantagem competitiva é viável?
Direcionamento estratégico	O posicionamento do meu negócio é diferenciado e sustentável? Estamos atingindo os

segmentos de clientes certos?

---

Temos o processo certo para definir as necessidades do cliente? E quanto ao potencial de mercado?

Minha área de desenvolvimento de produtos está capacitada para conduzir as pesquisas necessárias?

Meus custos são altos demais, forçando os preços a subir?

Estamos apropriadamente organizados para o desafio enfrentado?

---

Meu pessoal é inovador o suficiente?

Organização

Pessoas

Sabemos projetar produtos de acordo com as necessidades do cliente?  
Temos uma mentalidade voltada ao cliente?  
Sabemos onde estamos em relação à concorrência e às metas?

---

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

Ajudar os gestores de negócios a aprender a valorizar todas as funções e a montar equipes fortes de subordinados diretos – e confiar nelas – requer uma série de ações. Teoricamente, todos os líderes funcionais deveriam ter a experiência e a expertise necessárias para facilitar o tratamento apropriado e a total confiança por parte do gestor de negócios.

Mas, na verdade, esse raramente é o caso. Dessa forma, o chefe do gestor de negócios deve levar em consideração as seguintes ações:

- Incentivar o gestor de negócios a alocar tempo para se reunir com cada um dos líderes funcionais e fazer perguntas, ouvir as respostas e refletir sobre o que foi dito.
- Definir metas específicas para o gestor de negócios para cada uma das funções, relacionando essas metas com as funções de apoio, a fim de atuar como um sistema de alerta antecipado contra problemas.
- Sugerir que o gestor de negócios

desenvolva o hábito de levar o líder funcional relevante para acompanhá-lo em viagens, o que ajudará o gestor a se alinhar melhor com os valores de cada função em situações da “vida real”.

Embora proporcionar a mudança da mentalidade de um gestor de negócios não seja tarefa fácil para qualquer chefe, pode ser mais fácil se a questão for abordada já no primeiro dia do gestor na posição. Descobrimos que as pessoas são mais abertas e reagem mais prontamente ao aconselhamento nos primeiros estágios de uma nova atribuição ou quando estão em dificuldades. O chefe deve agendar uma

série de reuniões desde o primeiro dia do gestor na posição para esclarecer a transição de liderança e os diferentes valores profissionais, requisitos de tempo e habilidades necessárias nesse nível de liderança.

Como parte dessas conversas preliminares, os chefes devem concentrar-se no equilíbrio entre os resultados operacionais no curto prazo e o posicionamento do negócio no longo prazo. Não é fácil promover essas mudanças de mentalidade, e os gestores de negócios precisam aprender a realizar ambas – e não uma à custa da outra. Ao estruturar as questões e ajudar um gestor de negócios a pensar e falar sobre o

tempo e os recursos que alocará a cada mudança, um chefe pode facilitar o desenvolvimento de uma forma equilibrada de pensar.

Lidar com a alta visibilidade que esse nível de liderança implica é um processo contínuo. Em alguns casos, os gestores terão desenvolvido um grau de maturidade no nível anterior que os ajudará a atuar no centro das atenções. A reação natural de alguns gestores ao se verem observados atentamente por todos é assumir uma postura defensiva e rígida. Para promover abertura e flexibilidade, os gestores de negócios devem tentar as seguintes táticas:

- Testar previamente ideias, decisões e propostas com um aliado confiável, de modo que não se vejam na posição de “travar”, caso suas ações sejam questionadas em público.
- Decidir-se a dizer “eu não sei” quando não estiver certo em relação a respostas ou decisões e comprometer-se a descobrir as respostas em um prazo determinado.
- Coletar muitas opiniões – tanto pró quanto contras – antes de tomar decisões, além de buscar sugestões e informações externas.
- Utilizar o teste do *The Wall Street Journal*: pergunte a si mesmo como se sentiria sobre uma ideia ou transação

se ela fosse publicada na primeira página do jornal no dia seguinte.

A última questão – o desafio do e-commerce – demanda questionamento constante tanto de si mesmo quanto dos outros para desenvolver um ponto de vista embasado e o poder de incorporar com eficácia o e-commerce ao mix. A seguir, veja apenas algumas perguntas a que os gestores de negócios devem responder sobre o conhecimento e as competências relativas ao e-commerce:

- Eu realmente entendo o e-commerce? Estou disposto a questionar os paradigmas tradicionais (em oposição ao e-commerce) que orientam meu

negócio?

- O departamento de tecnologia da informação sabe o que queremos com o e-commerce? Se eles estiverem separados do negócio (como costuma ser o caso), estão prejudicando em vez de ajudando as políticas relacionadas com o e-commerce?
- Considerando a importância de cada um, somos centrados o suficiente nas pessoas? Estamos atraindo e mantendo as pessoas certas?
- Estou avançando com rapidez suficiente?

**Uma transição de sucesso:  
abrindo**

## **mão da mentalidade funcional**

Em muitas organizações, os pipelines de liderança são obstruídos por gestores de negócios que se intimidam diante da complexidade da nova posição. Em vez de alocar o tempo e a energia mental necessários para compreender as situações com as quais deparam, eles recaem em abordagens de liderança já conhecidas.

Gary é um exemplo de líder que recebeu de braços abertos a complexidade, em vez de recuar, quando foi nomeado gestor de negócios na gigantesca organização de

serviços financeiros para a qual trabalha. Durante 10 anos, Gary recebeu uma série de atribuições cada vez mais difíceis na área de commodities da empresa. Apresentou um bom desempenho e, quando seu chefe foi promovido, Gary o substituiu na posição de gestor de negócios. Foi uma promoção esperada, já que o negócio de Gary era considerado um dos melhores do mundo, e ele merecia boa parte dos créditos por esse sucesso.

O chefe de Gary também tivera muito êxito ao liderar o negócio, e, quando Gary assumiu a nova posição, poderia

facilmente ter mantido a estratégia de seu predecessor. A receita era de aproximadamente US\$500 milhões, e o negócio usufruía de uma excelente margem operacional de 23,8%. Gary, contudo, evitou quaisquer pressupostos em relação ao negócio. Ele utilizou o triângulo do alinhamento como uma ferramenta para avaliar, compreender e relacionar o direcionamento estratégico, a competência coletiva e a competência da organização. Também se mostrou disposto a fazer perguntas que revelavam a seus subordinados diretos e clientes sua ignorância em áreas que ele não conhecia profundamente.

O que ele descobriu foi que o setor estava em um momento de excesso de capacidade, o valor dos produtos tradicionais estava caindo e a União Monetária Europeia estava prestes a se tornar uma realidade, o que reduziria a demanda por seus produtos. Seu negócio global era forte na Europa, mas os talentos não estavam uniformemente distribuídos pelo negócio e as metas não estavam bem integradas. Trabalhando em estreito contato com sua equipe, Gary chegou à conclusão de que o modelo de negócios atual não estava alinhado às realidades e necessidades dos clientes.

Foi uma constatação alarmante, mas que ajudou Gary a mudar a forma de pensar sobre o negócio. Não foi uma tarefa fácil por muitas razões, e uma das mais significativas era o fato de dever seu emprego ao chefe anterior, enquanto ele estava prestes a embarcar em uma nova estratégia, que se distanciava da tática bem-sucedida que seu chefe anterior havia formulado. Gary, entretanto, se empenhou em lidar com um ambiente extremamente complexo, e confiou o suficiente na equipe para permitir que as pessoas o ajudassem a atuar em meio à complexidade. O resultado foi um plano de transição que distanciou o

negócio das transações de produto e o aproximou da consultoria especializada. Isso implicava reduzir o número de traders no negócio e aumentar o número de especialistas que dariam consultoria aos clientes em uma série de questões de trading. E também significava alterar os processos básicos para conquistar novos clientes e prestar serviços aos existentes.

A estratégia se revelou um sucesso. Gary e sua equipe descobriram uma maneira inteligente de aumentar a lucratividade do negócio. A consultoria, cobrada por serviço,

reduzia o posicionamento de risco do negócio e capitalizava uma série de tendências significativas de mercado. Tudo isso exigiu coragem. Ainda mais exposto do que a maioria dos novos gestores de negócios, Gary não hesitou quando se viu no centro das atenções. Em vez disso, empenhou-se, trabalhou com sua equipe, dominou a complexidade, estabeleceu as conexões e embarcou em uma estratégia que representava exatamente aquilo de que o negócio precisava.

## **Perguntas frequentes**

P. Quais são as melhores ações para

ajudar um gestor funcional a se tornar rapidamente um gestor de negócios eficaz?

R. O maior desafio é conseguir afastar-se da função que foi o “lar” do líder por, em média, 15 anos. Fatores como hábitos, processos mentais, interações diárias, participação em organizações funcionais, entre outros, devem ser mudados. O primeiro passo é um controle rigoroso da agenda. O chefe ou orientador de recursos humanos do novo gestor de negócios deve passar um bom tempo ajudando-o a ajustar sua agenda para incluir pensamento estratégico e tempo de planejamento; reuniões com os

executivos seniores dos clientes (e não mais seu contato de vendas); reuniões presenciais com os novos subordinados diretos, particularmente se foram colegas antes; e análises de processos-chave em todo o negócio, assim como sessões para coletar opiniões e sugestões dos níveis inferiores. Os novos gestores de negócios devem dominar plenamente essas tarefas. No entanto, a perspectiva deles em relação a essas tarefas deve mudar de um participante funcional a um responsável pelo negócio, e da eficácia funcional à integração do negócio.

Uma segunda ação decisiva é desenvolver

a própria capacidade de avaliar o pessoal-chave individualmente, e todos os empregados em conjunto. Parte dessa ação consiste em desenvolver e aplicar padrões de avaliação. Até onde for possível, antigos critérios de avaliação baseados em experiências funcionais devem ser deixados de lado a favor de novos critérios baseados na contribuição para o sucesso do negócio.

Uma terceira ação fundamental é determinar a contribuição que desejam fazer. Quando deixarem de ser gestores de negócios, o que esses líderes esperam que as pessoas digam sobre sua atuação na posição? As respostas

podem incluir rápido crescimento, excelente liderança, liderança de mercado, excelente coaching. Quando os gestores de negócios se comprometem com essa nova contribuição, são motivados a desenvolver habilidades que possam ajudá-los a romper com os antigos padrões de habilidades funcionais.

P. Vocês mencionaram “ligar os pontos” como uma responsabilidade-chave. O que isso significa exatamente?

R. Ligar os pontos significa enxergar como todos os elementos do negócio se relacionam e se influenciam. Muitos gestores de negócios foram gestores

funcionais de sucesso capazes de ligar os pontos da própria função – e alguns dos pontos das outras funções. Agora eles devem compreender e ligar todos os pontos do negócio, especialmente ao tomarem uma decisão. Por exemplo, se dermos um desconto maior a este cliente, como isso afetará nosso relacionamento com os outros clientes, nosso posicionamento de mercado, nossa lucratividade, nossa cadeia de suprimentos, nossos relacionamentos com os fornecedores, nosso orçamento de pesquisa e desenvolvimento, nossas comissões de vendas e assim por diante? Planos, decisões e ações (ou inações) devem ser vistos em termos de

seu efeito sobre todo o resto. Isso requer que o gestor de negócios se familiarize com todos os aspectos – em especial, com aqueles evitados no passado.

P. Qual é a parte mais difícil de se tornar um gestor de negócios?

R. Muitos gestores de negócios nos disseram que foi difícil rever seus critérios de julgamento sobre as pessoas. Amigos feitos em antigas atribuições podem não se mostrar à altura quando vistos da perspectiva dos requisitos de um gestor de negócios. Esses “amigos” podem precisar ser realocados – ou pior, demitidos. Um novo gestor de negócios pode manter o

senso de lealdade em relação aos antigos colegas ou continuar baseando suas avaliações em um desempenho apresentado no passado, mas precisam dar um feedback franco referente a seu desempenho no trabalho agora. Esses gestores de negócios estão no centro do palco, de forma que devem agir com justiça e coerência, por mais que isso possa ser pessoalmente doloroso.

## **Observações práticas**

- Adotar uma perspectiva de negócios em relação ao e-commerce é ainda mais importante hoje do que na época

em que escrevemos a primeira edição deste livro. O e-commerce passou a ser ainda mais decisivo para as organizações do que era 10 anos atrás, mas os líderes nem sempre conseguem realizar um bom trabalho ao integrarem o e-commerce ao negócio. Muitos sites são difíceis de navegar, não explicam bem os termos e as condições, não apresentam boas imagens e contêm informações obsoletas. Os gestores de negócios devem dedicar mais atenção ao e-commerce em vez de delegar a responsabilidade a seu pessoal técnico. Certificar-se de que o site tenha o layout correto, repensar termos

e condições para negócios eletrônicos, desenvolver parcerias de e-commerce e receber e dar feedback eletrônico são todos fatores que devem constituir uma parte importante das atribuições do gestor de negócios.

- Com muita frequência, os gestores de negócios ficam sobrecarregados com requisitos de lucro de curto prazo. Apesar de o desenvolvimento da estratégia e o pensamento estratégico constituírem parte desse papel, o trabalho e o tempo dedicados são mínimos ou delegados a outros. Atingir as metas quantitativas mensais parece ser o foco exclusivo do gestor de negócios. A mudança de valores

profissionais da competência funcional ao foco na lucratividade parece estar ocorrendo, mas o lucro de curto prazo ainda prepondera. Delegar o foco no futuro ao diretor de estratégia ou ao gestor de desenvolvimento de negócios pode limpar temporariamente a consciência do gestor de negócios estressado. Mas eles devem se ocupar de questões relativas ao futuro, de forma que possam internalizar uma ideia clara de para onde seus mercados estão se dirigindo e o que será necessário para competir nesses mercados. O lucro de curto prazo e o lucro de longo prazo devem ser igualmente valorizados.

- Um dos maiores erros cometidos com frequência pelos gestores de negócios é deixar de reconhecer seu papel decisivo na criação de uma equipe orientada ao negócio. Temos observado muitos desses profissionais promovendo o treinamento e o desenvolvimento em termos gerais, mas não vimos empenho suficiente voltado a proporcionar um coaching individual a seus subordinados diretos: os gestores funcionais. Eles veem seus subordinados diretos como especialistas funcionais, e não como fontes de vantagem competitiva. Como desconhecem a maioria das funções (é provável que só tenham trabalhado em

uma ou duas delas), eles evitam orientar esses gerentes funcionais diretamente. Mas é fundamental que o gestor de negócios ajude cada um de seus gestores funcionais a compreender profundamente a estratégia e suas implicações para o trabalho funcional – o que constitui as bases para o sucesso sustentável do negócio. Além disso, cada gestor funcional deve ter uma mentalidade voltada ao negócio, e não uma mentalidade funcional. Os gestores de negócios podem e devem orientar seus subordinados diretos, para se certificar de que compreendam e aceitem a estratégia, e devem ver o

trabalho desses subordinados com uma mentalidade voltada ao negócio. É um grave erro permitir que o gestor funcional fique isolado ou trabalhe exclusivamente de acordo com padrões funcionais.

- É fundamental facilitar o alinhamento, e o triângulo do alinhamento ajuda a atingir essa meta, proporcionando um quadro de referência para monitorar o progresso das tentativas do negócio de sincronizar todos os elementos. Os gestores de negócios que utilizam essa ferramenta têm confirmado seu valor e utilidade. Temos observado líderes de recursos humanos dialogando com maior eficácia ao utilizar o quadro

conceitual proporcionado pela ferramenta. Todas as funções deveriam usar o triângulo do alinhamento para se certificar de estarem desenvolvendo o alinhamento em suas funções. Os gestores de negócios deveriam exigir que seus subordinados diretos utilizassem o triângulo do alinhamento ou uma ferramenta similar. Sem dúvida, a estrutura conceitual pode ser ajustada de acordo com diferentes habilidades, mentalidades, processos, clientes, e assim por diante. Os gestores de negócios devem orquestrar essa iniciativa, compartilhando a responsabilidade com seus gestores

funcionais, para alinhar cada vez mais o negócio e as funções.

# 6

## De gestor de negócios a gestor de grupo

**E**ssa passagem de liderança pode implicar grande frustração. Como salientamos, os gestores de negócios costumam adorar o que fazem

porque gerenciar o próprio negócio é extremamente prazeroso e gratificante. Mas na qualidade de líderes de grupo eles deixam de liderar um negócio. Algumas vezes, não têm o próprio pessoal e devem tomar emprestada a equipe de uma unidade de negócios ou da corporação. Nesse nível, as habilidades necessárias são mais sutis e indiretas. Os líderes de grupo devem envolver-se na incumbência, por vezes frustrante, de alocar recursos corporativos limitados entre negócios concorrentes, desenvolver gestores de negócios sem pisar em seus calos e elaborar uma estratégia de portfólio apropriada para criar sinergia horizontal entre as várias unidades, além de entrar

em novos negócios conforme o necessário. Também devem avaliar os gestores de negócios, suas equipes e culturas, comportando-se como se fossem os únicos responsáveis pelas unidades de negócios, determinando metas voltadas para fora e exigindo um bom desempenho. Em outras palavras, eles passam da posição de liderança na qual se sentiram mais gratificados para uma posição que considerarão a menos prazerosa de todas. Alguns líderes de grupo nos dizem que estão avançando arduamente por essa transição porque a veem como um trampolim para a posição de CEO. E alguns a percebem como uma posição apenas simbólica.

Não há como negar que, em algumas empresas grandes, essa camada é vista como uma barreira para chegar ao CEO. Em outras palavras, o líder de grupo ajuda o CEO ao reduzir o número de pessoas que respondem diretamente a ele. Essa é uma definição necessária, embora degradante, do papel. As empresas que realmente compreendem o potencial desse nível requerem o desenvolvimento de uma estratégia de grupo normalmente global em seu escopo que inclua questões como mercados não atendidos, segmentos de clientes não abordados e prováveis aumentos da capacidade requerida. Muitas dessas empresas inteligentes também encarregam os líderes de grupo

de se assegurar de que iniciativas fundamentais percorram todos os níveis abaixo na organização e testam a capacidade desses executivos de desenvolver relacionamentos externos por toda a empresa, atribuindo-lhes responsabilidades de fazer a interface com o governo, o mercado financeiro, outros participantes do setor ou clientes-chave. Quando as responsabilidades do líder de grupo são ampliadas dessa forma, seu papel inclui mais do que a mera supervisão dos gestores de negócios. Dessa forma, esses executivos também testam seu potencial para ser um CEO recebendo a responsabilidade de se envolver em alguns aspectos do trabalho

do CEO. Se conduzido corretamente, isso proporciona experiência na gestão de muitas – e, muitas vezes, diversificadas – unidades de negócios.

Embora gerenciar um grupo seja uma experiência de desenvolvimento essencial para os futuros CEOs, trata-se também de um nível fundamental para qualquer organização. Muitas vezes, os pipelines de liderança se obstruem porque os líderes de grupo não estão preparados para percorrer essa passagem de liderança ou não recebem o apoio necessário. Em consequência, usurpam as funções de seus gestores de negócios, os quais, por sua vez, usurpam o papel dos gestores funcionais, e assim por diante, ao

longo de todas as camadas para baixo. Com efeito, eles dão início a uma reação em cadeia na qual todos empurram seus subordinados diretos um nível de liderança para baixo.

Há alguns paralelos aqui com a transição de liderança para um gestor de primeira viagem. Em ambos os casos, as pessoas precisam abrir mão de um trabalho bastante gratificante e que determinou seu sucesso anterior. Devem abdicar, de imediato, de suas responsabilidades práticas e se envolver em tarefas mais “efêmeras” e menos gratificantes. Em alguns casos, isso pode chegar a implicar a destruição de algo que construíram; eles podem ter de reduzir

recursos ou até mesmo fechar um negócio que desenvolveram devido a mudanças nas condições de mercado ou a objetivos estratégicos mais amplos referentes ao portfólio.

Antes de abordar os requisitos específicos para esse nível de liderança, gostaríamos de enfatizar o valor profissional mais importante nesse nível.

## **Sucesso indireto**

Valorizar o sucesso dos outros e dos negócios alheios é absolutamente essencial. A eficácia dos líderes de grupo depende, em grande extensão, de sua capacidade de ajudar o pessoal e os

negócios a conquistar sucesso. Isso pode parecer um conceito estranho para uma pessoa ambiciosa, orientada aos resultados, que se tornou líder de grupo. Por mais que eles tivessem aprendido a delegar e orientar nos níveis de liderança anteriores, essa é a primeira vez em que precisarão delegar aos outros praticamente todo o envolvimento direto na administração. Essa também é a primeira vez em que devem pensar em uma coletânea de negócios e em sua relação com a empresa em geral (em vez de apenas um negócio separadamente). Como disse um líder de grupo descontente: “Simplesmente não posso *fazer* nada. Gosto de colocar a mão na

massa, e é por isso que adorava meu último trabalho. Agora toda a diversão acabou.”

O sucesso, dessa forma, está em um caminho diferente daquele ao qual esses líderes estavam acostumados. Avaliar as habilidades estratégicas dos gestores de negócios e usar seu poder e influência para aprovar projetos são apenas dois requisitos que diferem dos níveis anteriores. As três perguntas a seguir o ajudarão a determinar se um novo gestor de grupo conseguiu realizar sua transição em termos de valores profissionais:

O gestor de grupo consegue tomar boas decisões, diferenciando-as entre

os negócios, com base nos resultados prováveis?

A meta não é mais desenvolver o próprio negócio, e sim criar o mix certo de investimento em vários negócios. A alocação de recursos é uma habilidade crucial do CEO, e os gestores de grupo precisam começar a valorizá-la. Isso implica levar em consideração os prós e os contras de desenvolver um negócio por meio de investimento, em comparação com cultivar outro negócio por meio de caixa que seja capaz de gerar fundos para o desenvolvimento de outros negócios. E também pode implicar analisar países e grupos de clientes diferentes em termos de

perspectivas de crescimento e tomar decisões de investimento de acordo. Decidir como o mercado financeiro pode avaliar uma manobra também é fundamental nesse nível. Como você pode imaginar, trata-se de um processo muito mais complexo e ambíguo do que investir recursos em um negócio, pois requer a capacidade não apenas de desenvolver a estratégia como também de criticá-la.

O gestor de grupo consegue trabalhar com seus subordinados diretos para desenvolvê-los como gestores de negócio?

Como veremos mais adiante neste

capítulo, muitos gestores de grupo têm dificuldades devido a seu papel se restringir principalmente à promoção do desenvolvimento, sem maiores intervenções. O maior erro que os gestores de grupo podem cometer é assumir parte das – ou todas as – responsabilidades do gestor de negócios ou ditar uma estratégia, em vez de permitir que ele aprenda sozinho. Mais uma vez, o problema se relaciona com os valores dos líderes de grupo. A maioria sobe à posição valorizando um relacionamento de maior envolvimento e interação com os subordinados diretos. Agora, eles precisam distanciar-se e assumir um estilo de supervisão mais

socrático.

O gestor de grupo consegue priorizar um portfólio de estratégias individuais?

Muitos líderes de grupo se concentram automaticamente em estratégias individuais para negócios individuais. No passado, esses gestores valorizaram o desempenho de um negócio, uma perspectiva que costuma representar um obstáculo para a estratégia de portfólio necessária nesse nível. O que se requer é um pensamento multidimensional, que integre uma variedade de necessidades e questões relacionadas com os negócios

em um plano holístico. Mais uma vez, trata-se de uma forma muito mais indireta de ver o planejamento estratégico do que a maioria dos gestores está acostumada.

Veremos como esses valores – ou a falta deles – determinam os requisitos de habilidade e alocação de tempo durante essa passagem de liderança.

## **Gerenciar e desenvolver gestores de negócios**

Os líderes de grupo orientam seus gestores de negócios e aprovam suas estratégias, mas não conduzem os negócios deles. Essa questão é mais do que semântica. Os líderes de grupo são

tentados a mudar uma estratégia de negócios, questionar a determinação de preços, consolidar fábricas e fazer todas as coisas “divertidas” que costumavam fazer quando eram gestores de negócios. Embora seja fundamental fazer perguntas e avaliar se os gestores de negócios estão realizando essas tarefas com eficácia, os gestores de grupo causam enormes danos ao pipeline de liderança ao se ocuparem, eles mesmos, dessas atribuições. De forma similar à transição pela qual passa um gestor de gestores, os líderes de grupo devem exercitar o autocontrole. Mesmo nas organizações maiores e mais complexas, não costuma haver mais de 200 a 300 gestores de negócios. Eles são

os melhores e mais brilhantes, o banco de talentos a partir do qual as posições de liderança sênior da organização serão ocupadas. Não desenvolvê-los com eficácia praticamente garante que uma empresa será forçada a procurar candidatos externamente para preencher suas posições de alto escalão. Embora também seja fundamental em todos os níveis, desenvolver os subordinados diretos nesse nível é vital para o futuro da empresa.

Portanto, para ajudar a desenvolver adequadamente os líderes de negócios, os líderes de grupo precisam parar de criar, eles mesmos, estratégias de negócios individuais e aprender como julgar as

estratégias elaboradas pelos gestores de negócios. Devem resistir à tentação de impor uma estratégia eficaz a um subordinado direto e, em vez disso, fazer perguntas e oferecer orientação para permitir que o subordinado direto elabore a própria estratégia. Os melhores líderes de grupo são bem informados em relação à capacidade de planejamento estratégico de seus gestores de negócios. Por meio de questionamento e observação, eles são capazes de determinar se seus subordinados diretos realizaram com êxito a passagem de liderança ou se ainda estão presos na mentalidade típica de um gestor funcional. As habilidades de análise crítica da estratégia são cultivadas

aqui e se revelam cruciais para o sucesso.

Os líderes de grupo também devem aprender a avaliar os gestores de negócios em aspectos que vão além dos resultados financeiros. Como você pode imaginar, é difícil enxergar além dessa importante métrica. Mas, como discutimos no capítulo anterior, os gestores de negócios atingem o sucesso, em grande parte porque aprendem a ligar os pontos e integrar as funções. Quando um líder de grupo faz uma solicitação que demanda pensar em termos amplos e de múltiplos níveis sobre uma questão, como o gestor de negócios reage? Ele é incapaz de relacionar os diversos elementos de um negócio, incluindo clientes e

fornecedores? Ele fica paralisado diante da necessidade de reunir as funções e ajudá-las a trabalhar para atingir uma meta ambiciosa? Observar atentamente o desempenho dos líderes de negócios nessas áreas e reconhecer quando alguém está tendo problemas são habilidades de percepção nas quais os líderes de grupo devem concentrar-se. Os gestores de grupo também devem comunicar aos subordinados diretos que “tudo conta”, que eles são responsáveis por mais do que um sólido desempenho financeiro.

Em termos de tempo, os líderes de grupo devem alocar uma parcela significativa aos gestores funcionais. É fundamental desenvolver a habilidade de

selecionar gestores funcionais capazes de assumir a posição de gestores de negócios. Os líderes de grupo capazes de realizar esse tipo de avaliação não são videntes; apenas passam o tempo necessário observando os padrões de realização, habilidades e motivação dos gerentes funcionais. Também os testam em atribuições que envolvem várias funções e negócios, observam o desempenho e conversam com os candidatos. Como resultado da disposição de investir esse tempo na avaliação, eles se desenvolvem, tornando-se bons juízes do talento dos gestores de negócios. O resultado é que terão uma equipe de subordinados diretos que não requer que um líder de grupo

viole seu nível de liderança e comece a gerir, ele mesmo, os negócios de seu pessoal.

## **Vincular o negócio à corporação**

Nenhuma unidade de negócios é uma ilha. Apesar da mentalidade solitária de alguns gestores de negócios, eles devem alinhar-se às metas e estratégias corporativas, e cabe aos líderes de grupo monitorar e garantir a execução dessa conectividade. As ações de um negócio impactam a empresa como um todo de muitas formas. Quando um negócio polui o ambiente ou transgride uma lei, o público não vê diferença entre o negócio e a empresa. Se

um nome de marca for maculado, toda a organização sofre.

Os líderes de grupo devem certificar-se de que suas unidades de negócios obedeçam à lei, ajam em conformidade com as políticas da empresa e mantenham ou melhorem a marca enquanto buscam os lucros. A tarefa deles não se limita a “o que fazer”; ela inclui o “como fazer” – como os lucros são gerados. Para monitorar o cumprimento dos valores e das políticas corporativas, os líderes de grupo precisam contar com os olhos e os ouvidos de seu pessoal de apoio. Se tentarem realizar essa árdua tarefa sozinhos, não observarão eventuais violações nesses valores e políticas.

Outra responsabilidade relacionada envolve a alocação de capital. O líder de grupo encarrega vários negócios de produzir os lucros almejados e distribui estrategicamente o capital da corporação entre esses negócios. Mais uma vez, isso requer significativa mudança de mentalidade nesse nível de liderança. Um gestor de negócios tem um foco mais estreito e, em geral, atua como defensor de um produto específico, determinado segmento de clientes e assim por diante. Já os líderes de grupo devem manter uma perspectiva mais ampla e objetiva. Precisam avaliar a probabilidade de sucesso de cada empreendimento proposto antes de tomar decisões de

alocação de capital. Também devem decidir quais produtos apresentam maior potencial de crescimento e desenvolver um nível de sofisticação na análise financeira. Essas decisões de alocação de capital acabam se revelando difíceis porque alguns gestores de negócios podem não recebê-las bem e questionarão os líderes de grupo a cada passo do caminho.

Isso nos leva à nossa terceira habilidade: a diferenciação estratégica, que implica decidir qual negócio tem a melhor estratégia, qual está mais bem alinhado à estratégia corporativa e, portanto, qual deveria ser plenamente financiado. Pela primeira vez nesse nível

de liderança, os gestores precisam andar na corda bamba entre fazer o que é melhor para a empresa e apoiar os negócios de seu grupo. Essa pode ser uma posição delicada, considerando que o melhor para a corporação nem sempre é o melhor para o negócio. Por esse motivo, os líderes de grupo precisam desenvolver o conhecimento, as habilidades analíticas e a credibilidade para manter bons relacionamentos tanto com seus subordinados diretos quanto com a corporação. Os líderes de grupo respeitados por serem justos e apresentarem tino para os negócios são os mais capazes de percorrer essa corda bamba.

## **Administrar o oculto**

Enquanto não atingem esse nível de liderança, os gestores se concentram principalmente no que é “visível”. Nesse novo nível, eles devem sentir-se à vontade refletindo e elaborando estratégias em relação ao invisível. Pense que a maioria dos líderes de grupo é responsável pelos negócios em determinada categoria, unidos por um mercado em comum, tecnologia similar e assim por diante. Em qualquer categoria, existem oportunidades potenciais de todos os tipos. Os líderes de grupo precisam identificar e analisar essas oportunidades. Se descobrirem uma oportunidade, devem

decidir entre estender um negócio para incluí-la, abrir um novo negócio ou fazer uma aquisição. A capacidade de prever o direcionamento de uma categoria de negócios, quem serão os novos participantes e onde a inovação pode ocorrer exige alto nível de pensamento estratégico.

As oportunidades inexploradas mais significativas hoje em dia podem ser aquelas que envolvem o e-commerce. Considerando os vários negócios que um líder de grupo supervisiona, é provável que exista uma miríade de nichos ainda não explorados aos quais as operações de e-commerce podem se direcionar. Para avaliar essas possibilidades, os líderes de

grupo devem responder a perguntas como:

- Cada negócio deveria ter os próprios recursos de e-commerce ou todo o grupo deveria compartilhar recursos em comum?
- Qual estratégia de e-commerce será melhor para os clientes?
- Qual estratégia dará ao grupo maior poder de mercado?
- Quais são os benefícios de longo prazo em comparação com os benefícios de curto prazo?
- Quais são as ameaças ao e-commerce e como nos proteger delas?

Além de tudo isso, as oportunidades ainda inexploradas podem ser

capitalizadas com modalidades não tradicionais de e-commerce, e não por meio do lançamento de negócios tradicionais. Um negócio on-line pode ser tão eficaz quanto o tradicional (se não mais eficaz). Para tomar essa e outras decisões, os líderes de grupo devem estar dispostos a dedicar muito tempo à reflexão, ao aprendizado e à elaboração de estratégias.

**Um líder de grupo que ainda  
pensa  
como um gestor de negócios**

David é um bom exemplo de um gestor com enorme dificuldade com essa transição de liderança e que acabou

contribuindo para obstruir o pipeline da empresa. Na posição de *country manager* de uma grande empresa multinacional, David, americano, teve grande sucesso ao desenvolver o negócio de sua empresa na Polônia. Ninguém se surpreendeu quando ele foi recompensado com a promoção a líder de grupo, supervisionando as operações da empresa em todo o Leste Europeu, inclusive de seis gestores de negócios, cada qual cobrindo um país no qual a empresa tinha operações. Esses gestores de negócio foram colegas de David quando ele era o responsável pelas operações na Polônia.

Apesar de seu desempenho superior na Polônia, David enfrentou grandes dificuldades na nova posição. Seus subordinados diretos reclamavam que David competia com eles, em vez de oferecer ajuda ou orientação. Ele dizia coisas como: “Essa estratégia não está tão completa ou fundamentada em dados concretos quanto minha estratégia na Polônia.” Quando eles o procuravam para discutir um problema crítico ou uma manobra importante, sua resposta era sempre a mesma: “Estarei aí em algumas horas.” Ele corria de um lado para outro pela região, apagando incêndios e fechando acordos. A maior parte de seu tempo

era passada dessa forma, visitando países, ditando soluções para os problemas e tomando decisões no nível do negócio sobre preços e produtos.

Seus subordinados começaram a relutar em telefonar para ele por qualquer razão. A região estava crescendo e eles precisavam de recursos para se beneficiar das oportunidades. Logo perceberam que era melhor percorrer a cadeia funcional de finanças – pedir que seu gestor de finanças telefonasse para seu colega no nível global, que, por sua vez, ligava para o pessoal financeiro

de nível corporativo para solicitar recursos ou aumentar o orçamento. David se enfureceu quando ficou sabendo dessa prática.

Um de nós trabalhou com David na Polônia, então ele nos telefonou em busca de aconselhamento. Quando chegamos a seu escritório, um de seus gestores de negócios acabara de pedir demissão para trabalhar em um concorrente local. David disse que ficou chocado ao saber da notícia. Depois de conversar com David e alguns de seus *country managers*, o problema ficou mais claro. David se sentia responsável pelo sucesso de

cada um dos negócios de seu grupo, mas não pelo sucesso dos gestores de negócios. Além disso, nunca gostou muito de conduzir sessões de coaching, de modo que as evitava. Ele gostava de colocar as mãos na massa e, acima de tudo, gostava de ação.

A maioria dos *country managers* era brilhante e cheia de energia. Os negócios estavam crescendo, e os gestores também precisavam crescer. David sentia que alguns eram capazes de um sucesso extraordinário, mas não se encarregava de ajudá-los, por acreditar que as pessoas eram responsáveis pelo próprio sucesso.

David não estava realizando a transição de valores que deveria acompanhar a passagem para líder de grupo. Na verdade, sua incapacidade de realizar essa transição era o motivo pelo qual ele estava deixando de apoiar apropriadamente seus subordinados diretos. David ainda valorizava o próprio sucesso à exclusão dos outros e, devido a seus “antigos” valores, nunca se preocupou em aprender a orientar seus subordinados diretos.

## **Sinais de alerta**

Embora os líderes de grupo possam apresentar uma variedade de

comportamentos que indicam que ainda não realizaram plenamente a transição necessária, eles normalmente exibem os quatro sinais a seguir:

*Agir como um gestor de negócios, e não como um líder de grupo.* Em geral, eles desenvolvem a estratégia para um dos negócios existentes ou para todos eles, orientam o trabalho dos gestores funcionais e promovem alterações nos produtos e serviços. Qualquer um desses comportamentos indica que o gestor está tendo dificuldades com essa passagem de liderança. Outro indicativo são gestores de negócios que sentem que ainda são gerentes funcionais; eles reclamam que

não conseguem trabalhar. Talvez o sinal mais evidente e perturbador seja o momento em que todas as camadas de liderança são empurradas um nível para baixo. Observe que esse problema pode não se limitar a líderes de grupo e gestores de negócios: os gestores funcionais podem liderar como gestores de gestores, e estes, por sua vez, como gerentes de primeiro nível.

*Manter uma relação de antagonismo com a empresa.* Alguns líderes de grupo evitam o trabalho corporativo como se isso envolvesse as mais detestáveis tarefas imagináveis. Muitos passaram a primeira parte da carreira trabalhando em

campo, longe da matriz da empresa. Em consequência, eles têm uma visão desfavorável da companhia, utilizando expressões como “torre de marfim” para expressar seu desdém. Quando um líder de grupo diz algo como: “Este não é lugar para um líder operacional”, você sabe que ele está tendo problemas com essa transição. Os líderes de grupo deveriam estar passando uma parte significativa de seu tempo – cerca de um terço do total – em questões corporativas. Se estiverem alocando apenas 5% ou 10% do tempo ao trabalho corporativo, algo está errado. Eles precisam valorizar as necessidades da empresa, e é um mau sinal se não estiverem se empenhando para entendê-

las e satisfazê-las.

*Ignorar as oportunidades inexploradas.*

Leva algum tempo para que o líder de grupo desenvolva o conhecimento necessário para lidar com essa responsabilidade desafiadora, então não tire conclusões precipitadas se um líder de grupo não abordar imediatamente as áreas inexploradas na categoria de negócios pela qual ele está encarregado. Em geral, vários meses são necessários para conduzir a exploração, a pesquisa e a análise necessárias para dominar determinado setor ou categoria de negócios. Depois disso, contudo, o líder de grupo deve trabalhar em questões

inexploradas, abrindo novos negócios ou estendendo negócios existentes para desenvolver um novo nicho. Os gestores que reclamam que esse tipo de trabalho é desnecessário ou recuam diante do empenho envolvido não estão cumprindo as responsabilidades que esse nível de liderança implica. Os gestores de grupo que se concentrarem exclusivamente nos negócios existentes provavelmente fracassarão.

*Deixar de se aproveitar de oportunidades de desenvolvimento do gestor de negócios.* O desenvolvimento da gestão é responsabilidade crucial dos líderes de grupo. Um indicativo seguro de

que eles não estão praticando essa atribuição é quando não passam tempo suficiente com os subordinados diretos e quando suas palavras e ações sugerem que não valorizam seu papel no desenvolvimento dos gestores de negócios. Esses são os principais impulsionadores dos lucros nas organizações, bem como o banco de talentos no qual os líderes de alto escalão são escolhidos. Quando os líderes de grupo os tratam de forma paternalista (dizendo a eles o que fazer e como fazer), estão exibindo comportamentos característicos de gerentes de primeiro nível, em vez de líderes de grupo.

## **Desenvolvimento de líderes de grupo: uma mistura de treinamento, métricas e experiência**

Nesse nível, as melhores empresas veem o desenvolvimento como uma responsabilidade corporativa, e levam a tarefa a sério. Na General Electric e no Citibank, o planejamento da sucessão se concentrou nos líderes de grupo e lhes proporcionou uma série de atribuições elaboradas para desenvolver sua capacidade de gerenciar múltiplos negócios.

Quando José era *country manager* e estava sendo avaliado como forte candidato para ocupar a posição de

líder de grupo na Global Jewelry Corp., recebeu mais duas atribuições de *country manager* na América Latina. A primeira foi em um país médio com uma ampla variedade de produtos, em que vários lhe eram desconhecidos. A segunda foi em um país grande com mercados complexos. À medida que José passava de um país a outro, seu progresso era monitorado e orientado. Feedback consistente sobre seu desempenho, assim como nomeações especiais por períodos limitados para desenvolver habilidades insatisfatórias ou ainda inexistentes (por exemplo, José foi alocado a uma força-tarefa para

trabalhar em um problema de distribuição relevante para toda a região), prepararam José para ocupar a eventual posição de líder de grupo.

Talvez a experiência de desenvolvimento mais importante para os gestores de grupo, portanto, seja gerir mais de um negócio. De preferência, eles terão a mesma oportunidade que José recebeu, no sentido de gerir negócios muito diversos. Isso os ajudará a realizar a transição de conhecer um modelo de negócios a se expor a diferentes modelos e os capacitará a transcender a crença de que o modelo conhecido é o único existente. Embora alguns executivos

percorram com sucesso essa transição de liderança, mesmo tendo se desenvolvido em um só negócio, a maioria terá dificuldade, a não ser que sejam expostos a múltiplos negócios e aprendam a se adaptar de acordo.

Por meio da experiência e do coaching, os líderes de grupo também podem aprender a arte de questionar a estratégia. Essencialmente, a habilidade que precisam dominar é ajudar seus gestores de negócios a elaborar uma estratégia melhor fazendo as perguntas certas e analisando os dados relevantes. Isso significa saber quais perguntas fazer a esses gestores, avaliar as opções estratégicas que lhes foram apresentadas,

analisando os riscos e dizendo a esses gestores para seguir em frente ou voltar ao planejamento. Até certo ponto, algumas dessas habilidades estratégicas podem ser desenvolvidas pelo treinamento. Uma unidade de planejamento estratégico da organização conta com pessoas capazes de criticar a estratégia e capazes de transferir grande parte desse conhecimento. Descobrimos que a maioria dos líderes de grupo se mostra ansiosa por obter esse conhecimento, especialmente no que se refere à administração de portfólio e aquisições.

Selecionar gestores funcionais para ocupar posições de gestão de negócios é outra habilidade do líder de grupo que

pode ser desenvolvida. A seleção representa uma importante habilidade em todos os níveis, mas é especialmente importante nesse nível, da perspectiva do pipeline de liderança, porque muitos gestores funcionais tropeçam nessa difícil transição de liderança. Mesmo que um líder de grupo tenha recebido treinamento em avaliação e seleção, é importante receber treinamento adicional de especialistas em recursos humanos. Pode ser difícil especificar a prontidão de uma pessoa para assumir uma posição de gestão de negócios. Muitas vezes, os CEOs são envolvidos na seleção de gestores de negócios, e os líderes de grupo que recomendam a pessoa errada

podem sofrer consequências negativas na carreira. O propósito desse treinamento deve ser ajudar os líderes de grupo a definir as especificações do cargo e do candidato, saber quais perguntas fazer durante as entrevistas com os candidatos e como interpretar as respostas. Um processo de entrevista e seleção que os ajudará a identificar a pessoa certa para o cargo certo é o resultado desejado desse processo.

O CEO é o responsável pelo desenvolvimento da habilidade do líder de grupo de relacionar os negócios com a corporação (e vice-versa). Alguns CEOs deixam de valorizar esse requisito, mas não deveriam. Um CEO experiente

orientará seus líderes de grupo, certificando-se de que compreendam e valorizem o direcionamento e as necessidades corporativas, bem como os programas de identidade corporativa e as imagens que estão tentando projetar. Ao mesmo tempo, o CEO deve evitar “sufocar” seu líder de grupo e lhe dar a chance de utilizar apropriadamente o staff corporativo.

Por fim, a ferramenta mais poderosa para desenvolver os líderes de grupo é o conjunto de métricas utilizadas para avaliar seu desempenho. Indicadores puramente financeiros são insuficientes e transmitem a mensagem errada de que “espremer” lucros dos negócios é o mais

importante nesse nível. Em consequência, os líderes de grupo avaliados de acordo com esse critério muitas vezes se sentem impelidos a gerir os negócios eles mesmos, empurrando o negócio e os gestores funcionais um nível abaixo à medida que tentam “assumir o controle”, em busca de maior lucratividade. Para evitar essa situação, as métricas devem incluir a seleção e o desenvolvimento de gestores de negócios, competências de diferenciação estratégica, identidade corporativa e capacidade de avaliar os aspectos inexplorados dos negócios, planejar sua inclusão e analisar os indicadores financeiros.

## O líder de grupo perfeito

Gostaríamos de lhe contar a história de um dos melhores líderes de grupo que já vimos. Em muitos aspectos, Bob incorpora as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais que descrevemos, qualidades essenciais para percorrer com sucesso essa passagem de liderança.

Quando Bob assumiu o grupo de energia de sua organização, o grupo incluía negócios que produziam equipamento para a geração e a distribuição de energia elétrica, bem como para armazenar e transportar

petróleo. Cada negócio se baseava em um conjunto de produtos e também incluía um departamento de atendimento e pequenas peças. Apesar de o grupo se considerar líder mundial do setor, o negócio em geral se via em declínio havia vários anos. O moral estava baixo e o futuro parecia sombrio. Diante da desregulamentação do setor, mudanças no processo de vendas, problemas na qualidade do produto e uma baixa demanda pelos produtos da empresa nos Estados Unidos, Bob reconheceu e aceitou os desafios. Ele também estava ciente de haver pouco senso de direção em seu grupo e que seu pessoal sênior

buscava satisfazer interesses individuais, em vez de colaborar como uma verdadeira equipe. As estratégias propostas pelos gestores de negócios eram superficiais, e um novo produto promissor recém-lançado estava fracassando no mercado. A análise de Bob o informava de que seus subordinados diretos estavam “correndo sem sair do lugar” e pertenciam a uma fase anterior, na qual o grupo dominava os mercados e era relativamente fácil atingir as metas.

Desde o início, Bob estava certo de que a chave para o sucesso era a seleção de bons líderes para a gestão

de negócios. Depois de conduzir avaliações aprofundadas da equipe herdada, rapidamente realocou algumas pessoas, substituiu outras e redefiniu os cargos de outras duas. Duas pessoas que apresentavam desempenho excepcional receberam responsabilidades expandidas. Ele fez tudo isso tendo em mente os requisitos de gestão de negócios que havia desenvolvido em sua posição anterior ao liderar um grupo muito menor. Uma vez que Bob reuniu o pessoal certo, não se intrometeu nos negócios existentes e deu a seus gestores grande liberdade de ação para administrá-los de acordo com o quadro de referência

estratégico elaborado por ele. Mas Bob também alocou tempo para orientá-los e desenvolvê-los, de forma que os esforços de seus subordinados diretos também estivessem alinhados com os requisitos corporativos para os líderes de negócios.

Para solucionar as questões de negócio mais amplas, Bob viajava pelo mundo para conversar com clientes, fazia contato com clientes potenciais e procurava desenvolver uma visão mais ampla do mercado. Como Bob se desenvolveu de modo a se expor a uma ampla variedade de modelos de negócios, foi capaz de

identificar rapidamente oportunidades globais das quais o grupo não estava se beneficiando. Como resultado do que aprendeu, Bob tomou a decisão estratégica de direcionar o grupo ao mercado global, uma decisão alinhada às iniciativas e ao direcionamento corporativo. Mais uma vez, ele não forçou seus gestores de negócios a aceitar estratégias específicas, limitando-se a proporcionar direcionamento e uma estrutura conceitual geral. Eles elaboraram as próprias estratégias dentro desse quadro de referência.

Bob também identificou e ajudou a

explorar, com produtos e serviços, segmentos inexplorados de mercado. Pelo fato de essa estratégia demandar tecnologias significativas que o grupo não tinha, Bob deu início a uma série de aquisições, incorporando novos negócios às competências tecnológicas necessárias e alguns novos produtos.

Também vale notar que Bob foi brilhante na redistribuição de investimentos em vários negócios e na criação de uma estratégia de portfólio eficaz. Ele ajustou a perspectiva do negócio, com ênfase muito maior ao componente dos serviços. O potencial de mercado dos serviços era cinco

vezes maior que o de produtos, e Bob argumentou corretamente que oferecer mais serviços poderia reduzir os custos dos clientes, assim como aumentar a receita. Como seu próprio pessoal conhecia melhor os produtos, eles poderiam prestar os serviços a custos reduzidos e lidar com toda a base instalada dos produtos de seus negócios, e não apenas com os vendidos recentemente.

Como resultado das iniciativas de Bob, um grupo desmoralizado e com desempenho insatisfatório se tornou um impulsionador de crescimento para a empresa. O grupo dobrou as vendas,

triplicou os lucros e abriu um novo caminho de crescimento em apenas quatro anos. Além de todas essas realizações, Bob desobstruiu o pipeline de liderança, ajudando os gestores funcionais a fazer a transição para a gestão de negócios. Ele incentivou toda a organização a contribuir com novos talentos em cada nível desse grande e complexo negócio. Os padrões de desempenho foram elevados e atingidos em cada nível de sua organização.

## **Perguntas frequentes**

P. Como os gestores de grupo deveriam

alocar seu tempo a fim de maximizar as contribuições?

R. Constatamos que os melhores gestores de grupo passam 50% ou mais de seu tempo no coaching e no desenvolvimento de seu pessoal. Eles veem a maioria das interações com os gestores de negócios como eventos de aprendizado e se concentram em fazer as perguntas certas em vez de se limitar a dar as respostas. E essa abordagem não se restringe aos gestores de negócios. Os melhores gestores de grupo também estendem seu coaching aos gestores funcionais. Em consequência, empenham-se para conhecer a

competência das funções como um todo e o potencial dos gestores funcionais em particular. Os gestores funcionais constituem o banco de talentos para a camada de gestores de negócios e para as posições de apoio do grupo (veja o Capítulo 12). Se não houver potencial suficiente, novos talentos devem ser contratados ou promovidos. Os melhores gestores de grupo também buscam conhecer a competência e o potencial dos gestores de gestores. É por isso que os melhores gestores de grupo tendem a impulsionar o processo de planejamento de sucessão.

Além disso, os gestores de grupo devem

dedicar pelo menos 25% de seu tempo à estratégia em si e ao trabalho relacionado com ela: desenvolver a estratégia de portfólio, avaliar a estratégia de negócios, avaliar parceiros potenciais e participar de reuniões com o cliente nos níveis mais elevados.

Entre 10% e 20% devem ser dedicados a necessidades do empreendimento, como ajudar o CEO na condução da empresa, solucionar problemas da organização como um todo, reunir-se com importantes grupos externos em nome da empresa e trabalhar com os colegas em qualquer redistribuição necessária de recursos. As outras atribuições variam

muito de uma empresa a outra, e de um setor a outro.

P. Como saber se um gestor de negócios seria bom candidato para atuar como gestor de grupo?

R. Desde a publicação da primeira edição deste livro, trabalhamos com muitas empresas com dificuldades na seleção de seus gestores de grupo. Há muitas semelhanças entre a seleção do gestor de grupo e a seleção do CEO do empreendimento. Além dos critérios mais óbvios, como resultados excepcionais, boas habilidades estratégicas, eficácia no desenvolvimento de pessoas, paixão por

satisfazer os clientes e um tino bem desenvolvido para os negócios, indicadores mais sutis incluem: demonstrar interesse pelo sucesso da empresa, apoiando as iniciativas corporativas, disposição de compartilhar recursos, praticar os valores corporativos e disponibilizar tempo para eventos corporativos. Um sinal de perigo é liderar bem um negócio mas ignorar a corporação.

Outro indicador-chave é a amplitude de pensamento e aprendizado. O gestor de grupo é capaz de ter grandes ideias que os gestores de negócios respeitarão? É capaz de enxergar lacunas entre os

negócios que precisem ser fechadas? Ele se interessa por outros negócios além do seu e aprende com eles? Os requisitos de estratégia de portfólio para gestores de grupo exigem a capacidade de pensar e aprender fora das fronteiras dos negócios existentes.

Um terceiro indicador é o grau de influência sobre os colegas. Os candidatos a gestores de grupo devem ser capazes de convencer os colegas de que vale a pena seguir determinada linha de ação ou buscar implementar um novo programa. Eles devem ser capazes de desenvolver credibilidade e conquistar a confiança dos líderes de negócios. A

capacidade de formar opiniões também constitui uma parte importante da liderança nesses níveis da organização.

## **Observações práticas**

- Trabalhar com o CEO do empreendimento para conduzir a empresa é um requisito decisivo mas, muitas vezes, negligenciado. Na verdade, nós também deixamos de enfatizar esse requisito na primeira edição. Quando o CEO reúne seus subordinados diretos, inclusive os gestores de grupo, devem deixar de lado as responsabilidades específicas e mergulhar na mentalidade e no

processo decisório voltados ao empreendimento como um todo. Numa mesma semana, três diferentes CEOs nos perguntaram como deveriam fazer para que seus subordinados diretos participassem das reuniões como se fossem responsáveis pelo empreendimento como um todo. Quando a equipe do CEO se reúne, ele deve ver o empreendimento como uma coisa só, como uma bola de basquete, e não como várias coisas diferentes, como várias bolas de golfe em um saco. Essa mentalidade de “bola de basquete” requer que todos os participantes da reunião entendam que, se a bola de basquete estiver vazando

ar, o problema é de todos, e todos devem estar dispostos a participar da solução. O mundo está cada vez menor, e os negócios se tornaram complexos demais para que uma pessoa só (como o CEO) tenha todas as respostas. A equipe toda deve participar da resolução do problema para garantir a aplicação de uma ampla variedade de expertises.

- Valorizar resultados de longo prazo, e não apenas de curto prazo, é ainda mais essencial para gestores de grupo do que para gestores de negócios. Com efeito, a razão de desconforto mais comum dos novos gestores de grupo é a falta de gratificação de curto

prazo. Eles dizem que é difícil voltar para casa toda noite e não serem capazes de sentir a satisfação que costumavam sentir com as realizações do dia a dia. A maior parte do sucesso agora provém de iniciativas de longo prazo, de forma que ser capaz de apreciar a gratificação adiada é a norma – e um sinal de maturidade do executivo. Os gestores de grupo precisam dessa maturidade para atuar bem no papel; caso contrário, tenderão a recair e se intrometer no nível dos negócios!

- Atuar como gestor de grupo proporciona um treinamento de valor inestimável para posições de CEO.

Apesar de isso poder parecer óbvio, descobrimos que muitas empresas não selecionam gestores de grupo tendo em mente a sucessão do CEO. Trabalhar com o CEO para conduzir a empresa e aprender a conviver com o adiamento da gratificação são duas maneiras como os gestores de grupo se preparam para assumir as responsabilidades da posição de CEO. Uma terceira maneira é desapegar-se do papel de líder de um negócio. Essa separação é fundamental para alguém ser um CEO eficaz. Os gestores de grupo também devem dominar a avaliação de diversos negócios tendo em vista a alocação de capital – um

requisito do papel de CEO que deve ser aprendido no nível do gestor de grupo. Embora nem todos os empreendimentos tenham – nem deveriam ter – posições de gestor de grupo, medidas desse tipo proporcionam um excelente treinamento, especialmente porque o salto de gestor de negócios a CEO é grande demais para a maioria das pessoas. Os gestores de grupo devem ser selecionados tendo em mente o potencial para atuar na posição de CEO.

- Criar posições de gestor de grupo em empresas que não as tinham pode apresentar muitos benefícios. Isso

libera o tempo do CEO, possibilita mais coaching para os gestores de negócios e concentra mais energia na melhoria do portfólio. Esses benefícios são imediatos, apesar de exigirem a resolução de determinados problemas para serem concretizados. O primeiro e maior desafio é determinar cuidadosamente os deveres tanto do CEO quanto dos gestores de negócios. Tanto um quanto outro devem ser capazes de abrir mão de uma parte extremamente apreciada do trabalho para obter os benefícios da nova posição de gestor de grupo. Relacionamentos com o staff corporativo devem ser redefinidos

antes que surja uma luta de poder entre eles. A maioria dos gestores de grupo deseja e tem o próprio diretor de finanças, diretor de recursos humanos, assessoria jurídica etc. Isso levanta questões sobre o acesso corporativo aos diretores de finanças, de RH e outros líderes do negócio. Discutiremos essa questão no Capítulo 12.

- Gostaríamos de acrescentar uma advertência: crianças não são permitidas! As posições de apoio para assessorar os gestores de grupo devem ser preenchidas com pessoas com experiência nos negócios e maturidade emocional para fazer a contribuição

certa ao mesmo tempo que desenvolvem e mantêm um conjunto complexo de relacionamentos. Os gestores de grupo precisam do próprio staff ou acabarão consumindo o tempo do staff dos gestores de negócios.

# 7

## De gestor de grupo a gestor corporativo

**M**uito reconhecimento – bem como muito fracasso – está associado a essa passagem de liderança. Quando novos CEOs são nomeados,

artigos do *The Wall Street Journal* são escritos a seu respeito, eles são cumprimentados pelos amigos e suas agendas ficam rapidamente lotadas. Alguns anos depois da nomeação, contudo, muitos já saíram da empresa ou estão prestes a sair – e, recentemente, a taxa de rotatividade se acelerou quase além da imaginação. Essas pessoas não são idiotas. Na verdade, muitos CEOs fracassados eram brilhantes estrategistas e visionários. No entanto, não apresentaram as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais necessários para esse nível de liderança.

Os CEOs bem-sucedidos exibem uma sólida capacidade de julgamento em

relação às pessoas e atuam profundamente na organização. Apesar de a capacidade estratégica, a visão e outros fatores representarem habilidades importantes nesse nível de liderança, não salvarão um CEO que não consiga assegurar a execução de sua estratégia ou que não seja capaz de colocar a pessoa certa no lugar certo.

O que torna a transição para gestor corporativo tão difícil é o fato de o executivo precisar gerir o empreendimento em sua totalidade, e não apenas um negócio. Os CEOs prestam contas a várias instâncias – conselhos de administração, analistas financeiros, investidores, parceiros e aliados, força de

trabalho, acionistas, subordinados diretos, comunidades locais e assim por diante. Mais do que qualquer outro líder, eles são observados no microscópio por todos esses públicos diferentes.

Também há menor margem de erro nesse nível. O preço de se cometerem erros nos dias de hoje é muito alto para a maioria dos CEOs. Aqueles que não conseguem atingir as expectativas de lucros em três ou quatro trimestres consecutivos normalmente incorrem em uma penalidade significativa. Para algumas pessoas, especialmente aquelas que não vivenciaram muitos fracassos na vida profissional, isso pode ser um choque.

Em número muito maior que no passado,

temos visto pessoas ascenderem rapidamente à posição de CEO sem ter desenvolvido a experiência apropriada. Elas pulam algumas das passagens que preparam para o sucesso na posição de CEO e, dessa forma, exibem uma capacidade de julgamento inadequada quando se veem diante de novos problemas ou condições incertas.

A falta de experiência não se relaciona necessariamente com a idade. Jack Welch, aos 45 anos e recém-nomeado para assumir a posição de CEO da GE, passou por algumas experiências rigorosas para se preparar para o cargo. John Reed assumiu o Citi com pouco mais de 40 anos, embora possuísse pouca experiência

em banking corporativo. Ambos mantiveram a posição de CEO por cerca de 20 anos, apesar das dificuldades, por nunca deixarem de se interessar em aprender.

Ao mesmo tempo, temos visto mais CEOs de 45 anos do que nunca. Especialmente em indústrias do conhecimento, as pessoas estão avançando para o topo em velocidades sem precedentes. Em consequência, devem realizar a transição de um nível de liderança ao próximo muito rapidamente. As empresas pontocom não são exceções a essa regra. Jovens brilhantes de 24 anos podem criar empresas pontocom, atrair o melhor pessoal e elevar o preço das ações

pela badalação. Porém, mais cedo ou mais tarde, a falta de experiência em percorrer as passagens de liderança cobrará seu preço, porque também eles precisam atender às demandas do mercado financeiro. Chegar ao topo rapidamente, sem treinamento ou experiência suficiente, é muito arriscado para a empresa e para seu pessoal. Além disso, alguns gestores de negócios pulam o nível de líder de grupo e vão diretamente ao cargo de CEO. O nível de líder de grupo pode proporcionar um excelente passo intermediário antes de se atingir a posição mais alta, tornando o ajuste para o cargo de CEO menos intelectual e emocionalmente carregado.

Como você sabe, essa passagem confronta até os mais talentosos e bem-sucedidos com grandes desafios. Vamos analisar os cinco desafios de liderança mais significativos enfrentados pelos gestores empresariais.

## **Desafio 1: Entregar resultados financeiros e de faturamento consistentes e previsíveis**

Em qualquer empresa de capital aberto, a maioria dos CEOs é avaliada por investidores e analistas financeiros. Os scorecards são divulgados a cada hora nas bolsas de valores. A cada trimestre, o mercado financeiro publica expectativas

de crescimento de faturamento e de resultados financeiros. Qualquer deslize em se atingirem as expectativas e entregar os resultados prejudica a credibilidade do CEO, seu ativo mais importante. Os líderes da Honeywell, da Boeing e da Amazon.com vivenciaram essa perda de credibilidade ao entrar no século XXI. Para sobreviver, os CEOs devem aprender a valorizar os resultados de curto e longo prazos, desenvolver a capacidade de equilibrar ambos e investir o tempo necessário para atingir esse equilíbrio.

Essa transição não é feita da noite para o dia. Na maioria dos casos, as pessoas que a realizam com êxito percorreram

todas as etapas anteriores do pipeline de liderança. Elas desenvolveram a capacidade de se adiantar às ramificações de longo prazo e de ajustar as táticas de curto prazo com o longo prazo em mente. Com o tempo, elas desenvolvem o hábito de ver o panorama geral, lidando com vários públicos ao mesmo tempo e se comunicando constantemente com eles. Em determinado ponto, adquirem a coragem emocional necessária para tomar decisões desagradáveis. O clube de CEOs notáveis que lideraram organizações por 20 anos e foram bem-sucedidos em lidar com esse desafio de curto *versus* longo prazo inclui Jack Welch, da GE, Reuben Mark, da Colgate, Chuck Knight, da

Emerson, e Andy Grove, da Intel.

## **Desafio 2: Definir o direcionamento da empresa**

Para se ter uma noção da seriedade desse desafio, imagine tentar manter uma empresa estável em uma área geologicamente volátil. Com placas tectônicas se deslocando com frequência, é necessário ter conhecimento e bons instintos para manter a empresa em terreno sólido. Visão, tino estratégico e conhecimento de posicionamento são habilidades fundamentais para se lidar com esse problema. Esse desafio tem atormentado muitos CEOs, apesar da

ampla utilização de caras empresas de consultoria. O gestor corporativo deve decidir para onde levar a empresa, saber quais são seus pressupostos em relação à área ou ao setor em constante mudança, quais modelos de negócios gerarão mais lucros e quais padrões competitivos são mais relevantes de acordo com as circunstâncias. Não há dúvidas de que os CEOs de empresas como Sears, Sprint, Motorola e IBM se defrontaram com esse desafio de posicionamento.

Lidar com esse desafio requer mais que uma declaração de visão. Muitas empresas têm essas declarações e as penduram na parede, mas a maioria dessas visões é tão ampla e desprovida de

foco que não faz sentido algum. A título de teste, colete as declarações de 50 empresas e você verá que elas são consideravelmente similares. O verdadeiro desafio para o CEO é elaborar uma definição concreta de para onde ele quer levar a empresa. No mínimo, isso requer a demonstração de grande coragem, como no caso dos CEOs que reinventaram a Intel e revitalizaram a Compaq.

Em um sentido muito real, essa passagem de liderança requer que os CEOs valorizem tarefas nunca antes realizadas – e que podem ser aterrorizantes. Muitos CEOs nos disseram que essa foi a primeira vez que sentiram

falta de confiança em sua capacidade de definir um direcionamento estratégico. Valorizar a disposição de assumir riscos, a profunda reflexão e a capacidade de lidar com as complexidades desse nível são fatores-chave para o sucesso dos CEOs.

### **Desafio 3: Definir o lado “soft” da empresa**

Toda empresa é uma organização social. Quando duas ou mais pessoas trabalham em conjunto, invariavelmente desenvolvem relacionamentos positivos ou negativos. Administrar os relacionamentos sociais, bem como o

ambiente no qual esses relacionamentos evoluem, é uma responsabilidade importante do CEO. Concentrar-se nessas questões intangíveis ao mesmo tempo que também se empenham na busca de resultados de negócios tangíveis representa um malabarismo com o qual nem todo CEO é capaz de lidar.

Mais do que nunca, os CEOs devem energizar as pessoas, liberando essa energia em todos os níveis, especialmente no nível inferior, onde ocorre a ação. Por exemplo, o CEO da Electronic Data Systems (EDS) enviava e-mails regularmente aos 145 mil empregados ao redor do mundo, comunicando a seu pessoal sobre as vitórias e os fracassos e

informando-os “pessoalmente” de eventos que, de alguma forma, haviam impactado a empresa. Por sua vez, os empregados respondiam com feedback e algumas perguntas difíceis para o CEO. Essa era uma tarefa que o CEO não delegava, mas da qual ele próprio se encarregava e, conseqüentemente, ele conseguiu criar vínculos estreitos com seu pessoal. Comunicar-se de forma a energizar grupos de empregados grandes e diversificados é uma habilidade “soft” que os CEOs devem aprender a valorizar e dominar.

Nenhuma empresa pode prosperar sem ter as pessoas certas nos cargos certos, especialmente numa época em que alguém altamente qualificado pode ser

considerado de qualidade inferior em um piscar de olhos (ou numa mudança tecnológica). Selecionar as pessoas certas e aprimorar continuamente suas habilidades e conhecimento é, em última instância, uma responsabilidade que recai sobre os ombros do CEO. Enquanto outros podem executar os aspectos técnicos da seleção e do desenvolvimento, o CEO deve acionar, manter e administrar o processo. Ele deve manter-se fazendo perguntas como:

- Estamos selecionando as pessoas certas?
- Somos honestos ao oferecer feedback ao nosso pessoal?

- Estamos dispostos a eliminar rapidamente inconsistências entre cargos e pessoas?
- Estamos atentos no sentido de reter as pessoas de alto desempenho, ajudá-las a avançar rapidamente, recompensá-las de forma apropriada e lhes oferecer oportunidades sem precedentes de testar sua capacidade?

## **Desafio 4: Manter a vantagem na execução**

Ao contrário da crença popular, os CEOs não precisam ser magos da estratégia ou visionários brilhantes para ter sucesso. No entanto, precisam certificar-se de que

as coisas sejam feitas. Os CEOs que se mostram indecisos ou não cumprem o que prometem prejudicam suas organizações – e também são aqueles aos quais os conselhos de administração pedem para se afastar.

A execução é mais crítica para os CEOs agora que nos anos anteriores. Praticamente todo setor está mais competitivo devido ao mercado global e ao e-commerce. A tecnologia da informação capacitou os clientes de forma que torna ainda mais importante para as organizações vender conteúdo, e não badalação. Em consequência, os CEOs não podem se limitar a ser “bons de papo”. Em outros níveis de liderança,

talvez até tenham conseguido escapar impunes de uma execução deficiente. Nesse nível, as falhas matarão um CEO.

Nem sempre é fácil para os CEOs valorizarem a execução. Os pequenos, porém importantes, detalhes da execução não são os aspectos mais glamourosos do cargo. Os melhores CEOs, entretanto, reconhecem que é esse aspecto que permitirá que tanto eles quanto suas empresas se beneficiem. Os que conseguem manter vantagem na execução fazem a si mesmos continuamente as seguintes perguntas:

- *Meu desempenho é satisfatório?* Para responder positivamente a essa

pergunta, os CEOs desenvolvem projeções de desempenho para os próximos oito trimestres (e não apenas para os quatro trimestres usuais). Desde o início, eles começam a pensar em mudanças voltadas para o desempenho que terão de promover ao longo do caminho.

- *Eu sei o que está acontecendo?* A execução requer as informações mais recentes das fontes mais importantes. Os CEOs devem ter canais de comunicação diretos com os clientes e empregados de linha de frente, e se manter bem informados em relação ao desempenho da empresa e dos mercados. Sam Walton, por exemplo,

instituiu a prática de visitas diárias a lojas, certificando-se de estar onde ocorre a ação. Bill Marriott visita hotéis como parte de sua rotina habitual, percorrendo mais de 300 estabelecimentos em um ano normal. Ele aprendeu a perceber muito rapidamente se as coisas vão bem ou mal. Os CEOs também devem saber se os subordinados diretos estão cumprindo o que dizem que vão fazer. E o mais importante: eles devem ouvir o que os empregados dizem sobre o desempenho da empresa e agir de acordo com essas informações.

- *As pessoas estão me dando as más notícias?* Em algumas organizações,

as pessoas têm medo de comunicar más notícias ao CEO. Em outras, os CEOs não estão dispostos a ouvir as más notícias, procurando desculpas para cada relato negativo. Os CEOs não têm como executar adequadamente se permitirem que as más notícias se desenvolvam até o ponto de uma crise. Quando estiverem dispostos a agir, talvez seja tarde demais.

- *O conselho de administração está desempenhando seu papel?* Se não passarem de um carimbo nos documentos, eles estão prejudicando a capacidade do CEO de atingir resultados. Por outro lado, quando encarregam o CEO e seus

subordinados diretos de prestar contas e solicitam informações sobre a sucessão e os mercados da empresa, estão aumentando a capacidade de execução do CEO.

- *Minha equipe é produtiva e empolgada?* Quando a equipe de um CEO é desagregada e irregular, isso costuma ser um sinal de que o CEO está passando por problemas. Quando a equipe não consegue chegar a um consenso e atingir uma meta relativamente simples, o CEO provavelmente está tendo dificuldades de gerar resultados aceitáveis.

Para percorrer com êxito essa passagem

de liderança, os CEOs devem voltar suas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais à direção da execução. Isso significa que devem ter um apetite insaciável por realizações e resultados. E significa que devem conhecer profundamente o negócio, desenvolvendo um senso quase instintivo de como a empresa ganha dinheiro. Significa que devem alocar grande parte de seu tempo para avaliar se a organização está funcionando em seu potencial máximo. E significa ainda que devem desenvolver a capacidade de converter aprendizado em prática, identificando as melhores ideias e traduzindo-as em ferramentas e programas

que beneficiem a organização.

## **Desafio 5: Conduzir a empresa em um contexto global, mais amplo**

Nenhuma empresa consegue sobreviver sem atentar à comunidade que a rodeia. Da mesma forma que toda organização recebe da comunidade, ela também precisa retribuir. As organizações devem manter-se cientes e assumir uma postura ativa para solucionar os problemas globais com que se deparam. Devem manter-se atentas a questões ambientais, de segurança e de saúde, e se posicionar em relação a elas. A Ford e a DuPont, por

exemplo, assumiram uma sólida posição de liderança no Movimento Verde. Todo CEO deve conhecer seus stakeholders, sejam eles ambientalistas ou pertencentes a outros grupos de interesse.

Muitos CEOs assumem o cargo sem conhecimento ou experiência nessas áreas. Eles podem nunca ter pensado muito sobre como sua organização está impactando o aquecimento global ou se, de alguma forma, está prejudicando a economia de um país do Terceiro Mundo. Na verdade, muitos CEOs nos disseram que não sabem ao certo como lidar com os vários grupos comunitários com *modus operandi* e base de poder muito diferentes dos deles. Eles não têm experiência em

conduzir a empresa em um contexto global, mais amplo. No entanto, para realizar uma transição eficaz para esse nível de liderança, os CEOs devem adaptar sua mentalidade e seus valores a esse contexto maior.

## **Uma transição significativa de valores**

Considerando os cinco principais desafios enfrentados pelos CEOs à medida que realizam essa transição de liderança, eles devem adaptar seus valores de acordo. Como dissemos, a liderança da empresa demanda um sistema de crenças bem diferente do necessário em outros níveis de liderança. Apesar de

já termos abordado alguns valores úteis aos CEOs, gostaríamos de nos concentrar aqui na maior transição a ser realizada em termos de valores.

Até esse ponto, a maioria dos gestores aprendeu a valorizar resultados operacionais de curto e médio prazos, além de realizações regulares e mensuráveis. Embora possam reconhecer a necessidade de metas e planejamento de longo prazo caso naveguem com sucesso pelos outros níveis de liderança, eles geralmente têm dificuldade de aceitar o ritmo no qual os resultados empresariais são gerados. Pode levar muito tempo para implementar completamente um novo programa de qualidade ou realizar uma

mudança cultural. Para gestores que progrediram em suas carreiras atingindo resultados com mais rapidez e eficácia que os colegas, talvez seja difícil valorizar resultados que sejam lentos e graduais. Desistir de programas de ciclo longo (como aqueles baseados em qualidade) antes de estarem totalmente implementados e produzindo resultados mensuráveis é um erro comum dos CEOs.

De modo similar, muitos CEOs têm dificuldade de valorizar apenas três ou quatro objetivos essenciais. Os gestores de negócios e até mesmo os líderes de grupo frequentemente têm longas listas de metas. Eles se contentam em eliminar um item após o outro. O gestor corporativo,

contudo, deve se satisfazer com uma pequena lista de iniciativas de ciclos longos. Mudar a identidade de marca, por exemplo, pode levar anos. Em um sentido muito concreto, a transição de valores deve ser feita da gratificação imediata ao progresso sustentado. Os gestores corporativos reconhecem que leva tempo para atingir os objetivos mais ambiciosos e significativos, e aprendem a trabalhar sem a satisfação imediata que caracteriza outros níveis de liderança a favor do progresso lento, porém seguro, na direção de um grande sucesso. Naturalmente, o paradoxo desconcertante é que, lado a lado com essa paciência, está a necessidade de se atingirem metas

trimestrais. Eles resolvem esse paradoxo aprendendo a fazer determinadas coisas serem realizadas rapidamente e outras com mais lentidão, e se certificam de não confundir as duas (fazer determinadas coisas que precisam ser realizadas rapidamente serem feitas com lentidão, por exemplo). Encontrar o equilíbrio entre curto e longo prazo – e executá-lo – é fator decisivo para o sucesso de um CEO.

Outra transição problemática de valores envolve aceitar as sugestões dos conselhos de administração. Para pessoas que estão acostumadas a liderar os próprios negócios, esse valor pode representar um obstáculo. No passado, os gestores podem ter recebido sugestões de

colegas, coaches ou chefes, mas os conselhos de administração dão orientações de uma natureza distinta. As opiniões dos membros do conselho podem parecer superficiais ou menos embasadas do que a perspectiva de alguém de dentro da empresa. Além disso, os membros do conselho podem oferecer orientações conflitantes, e alguns CEOs desvalorizarão essa orientação por ficarem perplexos com ela. Descobrimos, contudo, que os gestores corporativos que, em última instância, se mantêm abertos ao conselho de administração, e se esforçam para ouvir e aprender com eles, se beneficiam na tomada de decisões. Se o conselho for incapaz de

proporcionar aconselhamentos embasados, a responsabilidade do CEO é instruí-los até que eles consigam.

Finalmente, os melhores CEOs passam a valorizar o fazer perguntas e ouvir as respostas de uma ampla variedade de pessoas. Dizer isso pode ser quase absurdo, considerando o poder que acompanha a posição de CEO e o ego necessário para se chegar a essa posição. Na verdade, uma porcentagem significativa de CEOs passou de um nível de liderança ao próximo com base em seu estilo forte e agressivo, bem como em sua capacidade de exercer o poder. O poder, contudo, se torna disfuncional quando os gestores corporativos não exercitam a

moderação. Apesar de os CEOs ocuparem a mais elevada posição de poder, os verdadeiros líderes nesse nível não se baseiam exclusivamente no poder da posição para que o trabalho seja feito. Eles reconhecem que a influência é capaz de realizar coisas com energia e inovação, em vez de apenas uma anuência de má vontade. Os gestores corporativos influentes compartilham sua visão com uma variedade de pessoas para que elas se interessem e se motivem a apresentar um bom desempenho.

O CEO ditatorial é motivado pelo ego e tende a fazer poucas perguntas e a não ouvir as respostas. Ele valoriza a própria opinião sobre a de todos e, dessa forma,

negligência ideias e perspectivas contrárias às suas. Apesar de a maioria dos novos CEOs não se encaixar no estereótipo ditatorial, muitos não valorizam plenamente a diversidade de perspectivas. Com muita frequência, um novo CEO se baseia no ponto de vista de um conselheiro confiável, em vez de solicitar opiniões e ideias de uma variedade mais ampla de pessoas.

## **Sinais de que um CEO está em dificuldades**

O sinal mais óbvio é uma espiral financeira descendente que ocorra sob a vigilância do novo CEO. Embora uma

crise financeira possa não ser causada especificamente pelas dificuldades de um gestor corporativo com sua transição de liderança, sua reação (ou falta de reação) à crise pode apontar problemas na transição. Em muitos casos, contudo, os sinais são um pouco mais sutis. Os quatro comportamentos e atitudes a seguir sugerem que essa passagem está criando problemas para o CEO:

*Não saber como a empresa realiza o trabalho.* Isso remonta ao Desafio 4: manter a vantagem na execução. Algumas vezes, os novos CEOs não sabem como a empresa funciona. Em conversas e por meio de suas ações, demonstram ignorar o

que é necessário para ter as pessoas certas nos cargos certos ou para implementar um novo programa ou política. Eles não sabem como utilizar sua influência para acionar as alavancas certas e superar a inércia ou como romper outros obstáculos no caminho dos resultados. Das duas, uma: ou eles se interessam em aprender como a empresa executa ou se contentam com suas premissas falsas. Em qualquer das hipóteses, eles se esforçam pouco para analisar e rever as operações em todos os negócios, ouvir pessoas em todos os níveis e pedir a opinião do cliente em relação ao serviço e à qualidade.

Os sinais de desinteresse por essas

questões são relativamente sutis. Os sinais mais visíveis são financeiros, e a deterioração dos lucros indica que um CEO está se aproximando da beira do abismo. Conhecemos pelo menos quatro CEOs que não tinham a mínima ideia de como funciona a empresa e o resultado foi de pelo menos US\$1 bilhão em perdas em cada caso. Quando um novo CEO fica cego devido a lacunas importantes em seu conhecimento operacional, isso costuma ser um sinal de que ele não sabe como as coisas funcionam.

Embora o CEO de uma organização com menos de 200 empregados possa entender a execução da empresa se trabalhar lá por alguns anos, em uma empresa maior, em

uma organização de rápido crescimento ou em uma indústria complexa, a curva de aprendizagem é mais íngreme. Um CEO que se isola de uma variedade de pessoas e informações ou deixa a execução para os outros não está realizando a transição de liderança.

*O CEO passa a maior parte do tempo em relacionamentos externos.* Não que relações com o cliente, reuniões com o governo, eventos comunitários ou torneios de golfe com celebridades não sejam importantes. Parte do papel do CEO consiste em interagir com grupos externos e projetar uma imagem pública positiva, tanto para si mesmo quanto para a

empresa. Trata-se de um papel sedutor, e alguns CEOs perdem de vista as responsabilidades de liderança mais amplas nesse nível. Mais especificamente, esses líderes deixam de ver que ninguém está “cuidando da loja”. Os CEOs devem passar o tempo de forma equilibrada, em questões externas e internas. Se o equilíbrio tender para uma direção – em geral, na direção externa –, algo está errado. Os CEOs que se dedicam a representar em vez de liderar muitas vezes conduzem a empresa (e a si mesmos) para o brejo.

*O CEO não está dedicando tempo suficiente ao lado “soft” do negócio.*

Esse desafio remonta ao Desafio 3: definir o lado “soft” da empresa. As questões relativas ao pessoal podem ser terrivelmente complexas do ponto de vista do CEO, de forma que alguns gestores empresariais consideram mais fácil lidar com questões relativas aos produtos. Por exemplo, os CEOs são responsáveis pelo pipeline de liderança e, se não demonstrarem interesse na seleção e no desenvolvimento de líderes em todos os níveis, isso será um forte indicativo de que o lado “soft” do negócio está sendo negligenciado. De modo similar, algumas pessoas chegam à posição de CEO e, imediatamente, nomeiam seus “colegas” para os principais cargos, cercando-se de

amigos. Embora um CEO tenha o direito de selecionar uma equipe de pessoas que conhece e em quem confia, qualquer forma de nepotismo corporativo envia a mensagem errada para a organização. Isso desmotiva os melhores profissionais e provoca reações apáticas dos superiores, em vez de um diálogo honesto. Os CEOs devem estabelecer um processo e definir requisitos para as posições-chave; se não fizerem assim, estarão demonstrando aversão a questões relativas ao lado “soft”.

*Os membros do conselho de administração insistem em fazer as mesmas perguntas ao CEO. Quando os*

resultados estão abaixo das expectativas e os acionistas estão observando atentamente uma empresa, os membros do conselho sentem a pressão e começam a fazer perguntas difíceis aos CEOs. Se o CEO não estiver respondendo satisfatoriamente às perguntas, e as mesmas perguntas forem feitas em várias reuniões do conselho, esse é um indicativo de problemas. Ainda que os conselhos em geral não se limitem a carimbar e assinar papéis, como no passado, caracterizam-se pelo antagonismo. Um relacionamento conflitante com o conselho muitas vezes significa que o CEO não apresenta uma habilidade-chave para o nível ou não tem

os valores apropriados para ocupar essa posição de liderança.

## **Desenvolvimento do CEO: não é permitido pular níveis**

Há muitos caminhos para a posição do CEO, mas todos devem permitir que os gestores realizem a transição de liderança em cada nível. As pessoas que pularam níveis e se tornaram gestores corporativos são sobrecarregadas por uma lacuna em sua experiência de liderança. Talvez nunca aprendam a valorizar o sucesso dos outros gestores ou dominar a gestão de mais de um negócio. Todas as habilidades, aplicações de tempo e

valores profissionais aprendidos em níveis anteriores têm um efeito cumulativo que facilita a transição de gestor de grupo a gestor corporativo.

A trajetória de desenvolvimento ideal para os futuros CEOs começa cedo em sua carreira, com uma diversidade de experiências funcionais em torno das competências essenciais do negócio. Muitos CEOs ainda trabalham com tendências funcionais por terem pulado essa transição anteriormente. À medida que a carreira progride, eles devem ter pelo menos uma atribuição internacional, bem como uma sequência de cargos cada vez maiores de perdas e lucros em diferentes setores do negócio. É

fundamental desenvolver diferentes negócios e, de preferência, os negócios incluirão uma start-up e uma revitalização. Ao longo do caminho, essas pessoas devem ser expostas a coaching e feedback formal e informal como parte de seu processo de aprendizagem.

Para ajudar os gestores de grupo a se desenvolver em gestores corporativos, uma das chaves é atribuir-lhes um grupo que seja diferente em termos de posicionamento de mercado, produto ou clientes em relação ao que eles estão acostumados. Eles precisam aprender a lidar com um novo modelo de negócios. Essa é uma boa preparação para uma posição de CEO, porque liderar a

empresa é muito mais desafiador do que dominar um novo modelo de negócios. Se não conseguirem dominar os novos modelos de negócio, não dominarão seu papel como líderes empresariais.

Outro passo de desenvolvimento é fazê-los assumir uma posição de apoio com responsabilidades que incluam a empresa inteira. Espere que os líderes operacionais recusem a atribuição: “Não sou um cara de apoio”, eles costumam dizer com desdém. Quanto mais desdenhosos são, mais precisam de experiência. Pesquisas, análises aprofundadas, planejamento de longo prazo e mensuração são necessários para o sucesso do CEO, e as posições de apoio

podem proporcionar oportunidades para desenvolver essas habilidades. Isso também fará com que reconheçam o trabalho de apoio, e os ajudará a valorizar e utilizar o staff com mais eficácia quando estiverem liderando o empreendimento.

Também é uma boa ideia expor líderes de grupo e até mesmo gestores de negócios ao conselho de administração e aos analistas do mercado financeiro. Essa exposição implica mais do que apenas permitir que assistam a uma reunião. De preferência, eles devem receber projetos reais e ser solicitados a produzir resultados para entender como os conselhos de administração e os analistas trabalham. Em meados da década de

1990, por exemplo, Jack Welch começou a expor seus gestores a analistas financeiros, e essa prática ajudou a desenvolver a confiança do mercado financeiro nos genes de liderança da GE, particularmente no que se refere a questões de sucessão. Ao mesmo tempo, os líderes da GE ganharam insights sobre o que o mercado financeiro espera.

Os CEOs também podem se desenvolver sozinhos no cargo, e os melhores se mantêm abertos a oportunidades de desenvolvimento. Eles participam de diferentes fóruns e redes de relacionamentos nos quais podem trocar melhores práticas com outros CEOs. Além disso, esforçam-se para conversar

com acadêmicos e outros líderes intelectuais, e assistem a palestras. Eles também leem muito e aproveitam as ideias dessas leituras, mantendo-se informados a respeito de tendências sociais, econômicas e de negócios.

Talvez o melhor método de desenvolvimento para os CEOs seja contar com um coach ou algum outro “colega” que lhes possa dar feedback. Em uma situação ideal, esse papel será desempenhado pelos conselhos de administração. Em alguns casos, um membro do conselho assumirá essa responsabilidade e atuará como coach e mentor dos novos CEOs à medida que aprendem o trabalho.

Embora não exista um curso ou método de treinamento específico para desenvolver os líderes em CEOs, uma diversidade de experiências, coaching e feedback ao longo do caminho, além da disposição de ouvir e aprender, ajudam muito na preparação das pessoas para essa posição desafiadora de liderança.

## **Não coloque um CEO no caminho do fracasso**

Algumas vezes, as organizações escolhem CEOs com base em seu intelecto ou capacidade estratégica. Por essas razões, muitos consultores são transferidos para posições operacionais seniores e até

mesmo de CEOs. Descobrimos, contudo, que os consultores muitas vezes tendem a ser CEOs de desempenho insatisfatório, por não terem percorrido todas as passagens de liderança.

Liderar um empreendimento requer inteligência, mas não se trata de um exercício de lógica. Fazer apresentações de PowerPoint estonteantes para os conselhos está longe de definir o cargo. Na verdade, a pessoa que ocupar essa posição deve garantir uma boa execução, escolher as pessoas certas, avaliar os resultados da empresa e desenvolver relacionamentos internos e externos. Os CEOs que não dominarem essas atribuições – que não saibam como

selecionar e desenvolver líderes ou relacionamentos em todas as direções – provavelmente fracassarão, independentemente de suas habilidades de mapear a estratégia.

Em geral, os consultores pularam transições, e o resultado é que eles, em geral, não preenchem os requisitos de trabalho de nível médio e superior, nem os valorizam. Eles também costumam ter dificuldade de motivar trabalhadores de primeiro nível, integrando diversas funções, orientando, sabendo quais perguntas fazer e aceitando conselhos das funções de apoio.

Para garantir o sucesso de um CEO, as organizações precisam certificar-se de

que a pessoa tenha percorrido com sucesso as passagens mais críticas do pipeline de liderança.

## **Perguntas frequentes**

P. Quanto tempo leva para os novos gestores corporativos dominarem o trabalho?

R. A transição é enorme, já que o cargo é extremamente complexo. Acreditamos que leva cerca de dois anos para se familiarizar com a altitude, montar a equipe certa e desenvolver uma estratégia na qual eles possam acreditar e vender para a organização. Um gestor corporativo pode levar mais tempo,

possivelmente três a quatro anos, se a empresa estiver em dificuldades. A prática atual de avaliar os novos gestores corporativos com base unicamente no lucro trimestral, e removê-los da posição em 18 meses, não leva em conta a realidade da transição. Quanto mais a empresa estiver em dificuldades, mais míope e arbitrário é esse prazo de 18 meses.

P. Quais são as duas ou três características-chave que podemos utilizar para selecionar um gestor corporativo?

R. Gostaríamos de ter uma resposta simples para essa pergunta. Não é raro

ter uma lista de 15 a 20 resultados significativos que devem ser atingidos no primeiro ano. São necessários 20 a 30 atributos – experiência, habilidades e características pessoais. Não há como contornar isso: o processo de preparação de futuros gestores corporativos é necessariamente longo e deliberado. Sua seleção requer uma avaliação completa e profunda por muitas pessoas. Concentrar-se em duas ou três características é um erro cometido com frequência pelos conselhos de administração. Uma visão abrangente do trabalho a ser realizado e das habilidades, experiências e características pessoais necessárias

proporciona a melhor oportunidade de sucesso. Dito isso, três características se destacam: (1) um senso de propósito que se estende além dos números, (2) uma visão clara do caminho a ser tomado e (3) a capacidade de comunicar o propósito e o caminho a grandes grupos de pessoas que o CEO jamais conhecerá pessoalmente.

P. Como pensar em minha carreira em relação a esse pipeline de liderança se não ambiciono ser CEO um dia?

R. Poucas pessoas têm a chance de percorrer todo o pipeline, e a maioria das pessoas não deseja assumir a posição de CEO. A melhor maneira de

pensar em sua carreira e no pipeline de liderança é se concentrando em uma passagem de cada vez. Se a passagem atribuída a você agora lhe proporciona recompensas e desafios suficientes em relação às suas habilidades, só se volte à próxima passagem depois que souber exatamente o que se espera de você. Evite passar o fim da carreira fazendo um trabalho desagradável só porque lhe ofereceram mais status, dinheiro ou poder. Uma boa correspondência entre desafios e habilidades proporciona a melhor oportunidade de felicidade e de sucesso no trabalho.

## **Observações práticas**

- Os gestores corporativos não são tão poderosos quanto os empregados ou as pessoas fora da empresa acreditam. Na verdade, não é raro ver estratégias, ordens ou desejos dos CEO sendo ignorados nos níveis mais baixos. Não estamos falando necessariamente de um comportamento mal-intencionado, nem de alguma espécie de negligência benigna. É difícil demais colocar qualquer plano ou determinação em prática em todas as camadas da empresa. A mensagem é deturpada com muita rapidez e cada camada interpreta a estratégia do próprio ponto de vista, de forma que as ideias-chave são perdidas. Talvez não seja

possível sustentar as ações necessárias para a implementação, como recursos adicionais, treinamento ou remoção de obstáculos. Um CEO não será capaz de fazer isso sozinho. Ele precisará tanto de uma equipe quanto da disposição de executar suas determinações em todas as camadas da organização. A maioria dos CEOs teria mais poder se prestasse atenção ao que de fato está acontecendo em cada camada e passasse mais tempo convencendo as pessoas a seguir o plano.

- O gestor corporativo é quem mais se favorece de um pipeline de liderança pleno e desobstruído. É possível

preencher rapidamente posições de executivos seniores com um alto grau de confiança se os líderes em todos os níveis realizarem a transição adequada, desenvolverem as habilidades certas, adotarem os valores profissionais corretos e trabalharem tendo em vista um quadro temporal apropriado. Um pipeline de liderança pleno e desobstruído também possibilita um desempenho excepcional. Temos observado muitos gestores corporativos que se recusam a dedicar o tempo necessário para consertar o pipeline de liderança por não terem os valores profissionais apropriados; eles preferem alocar

- tempo e energia a eventos externos mais glamourosos do que ao lado humano do negócio. Os gestores corporativos que se empenham na coisa certa colhem rapidamente os frutos desse empenho – sem exceção. Os que não fazem isso ficam se perguntando por que a empresa não está apresentando melhor desempenho.
- É consideravelmente doloroso para os novos CEOs avaliar o staff corporativo com base em antigos critérios. Os gestores corporativos sofrem quando seu líder de recursos humanos não tem condições de avaliar os talentos; quando o CFO não é estratégico; quando o Chief

Information Officer é um tecnocrata não voltado aos negócios, e assim por diante. Escolher o staff corporativo certo facilita muito a vida e aumenta significativamente as chances de sucesso para o CEO e a empresa. Os gestores corporativos determinados a conquistar vantagem competitiva com nova ênfase na inovação para acelerar o crescimento, entrar em um novo negócio ou promover uma grande mudança cultural devem analisar rigorosamente seu staff e se certificar de que eles estejam à altura dos novos requisitos. O simples fato de terem servido bem ao antecessor não significa que servirão bem ao sucessor

em um novo jogo. Além das diferentes habilidades, os gestores corporativos também podem querer um tipo diferente de relacionamento – talvez com mais iniciativa ou mais disposição de questionar sua forma de pensar.

- Não conseguir solucionar rapidamente problemas de desempenho constitui a principal razão do fracasso dos gestores corporativos. Até os gestores corporativos mais rigorosos têm dificuldade de agir rapidamente para lidar com subordinados diretos que não produzem os resultados esperados ou que trabalham de maneiras inapropriadas. A defasagem do

desempenho normalmente é visível a todas as pessoas que têm olhos para ver, e é clara aos outros subordinados diretos. O trabalho em equipe é prejudicado, o moral cai e a competência do gestor corporativo passa a ser questionada. Quanto mais tempo o gestor corporativo se entrega à inação, mais a situação se agrava. Os gestores corporativos devem criar um ambiente de comunicação aberto e sincero oferecendo um feedback frequente e franco, de preferência todos os meses. Seus subordinados devem se sentir à vontade para criticar o modo como os problemas, particularmente os problemas de

desempenho, são – ou não –  
solucionados.

# 8

## **Diagnóstico**

*Identificação de  
problemas e  
possibilidades do  
pipeline de liderança*

Como você verá aqui e nos capítulos a

C seguir, é possível usar o modelo do pipeline de liderança de diversas formas. Gestão de desempenho, desenvolvimento de lideranças, coaching e planejamento de sucessão são facilitados pela familiaridade com as seis passagens de liderança que descrevemos neste livro. Antes disso, contudo, gostaríamos de mostrar como esse modelo pode ser utilizado para diagnosticar e solucionar problemas que estão impedindo as organizações de desenvolver e manter um pipeline de liderança.

Sem dúvida, existem outros modelos elaborados para ajudar as empresas a diagnosticar deficiências na liderança,

como o balanced scorecard e os modelos de competência. O primeiro ajuda a aumentar a variedade ou as categorias de resultados esperados (como resultados no desenvolvimento de pessoas), enquanto o último relaciona habilidades e competências almejadas. Embora essas e outras abordagens possam ser úteis, são limitadas pelo foco exclusivo nas habilidades e deixam de diferenciar entre as seis passagens de liderança (a liderança é vista basicamente como a mesma em todos os níveis da organização). As transições de valores e reaplicações de tempo são absolutamente críticas para as pessoas se desenvolverem em cada nível de liderança. Agora nos

concentraremos no diagnóstico de problemas nessas áreas muito mais que nas áreas de habilidades (que são mais facilmente identificáveis).

O modelo do pipeline de liderança proporciona uma especificidade no diagnóstico que os outros modelos não oferecem. Em vez de afirmações vagas de que uma empresa não conta com um banco de talentos de jovens, a abordagem do pipeline de liderança permite identificar o nível exato em que os problemas estão ocorrendo e as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais que as pessoas devem desenvolver nesse nível.

**Três boas razões para realizar o**

## **diagnóstico logo e com frequência**

Descobrimos que praticamente todas as organizações têm pessoas trabalhando nos níveis de liderança errados. Esse problema pode ocorrer em qualquer um dos seis níveis, porém é mais comum entre:

- Gerentes de primeiro nível que passam a maior parte do tempo realizando o trabalho de colaboradores individuais.
- Gestores de negócios que realizam trabalho funcional.
- Líderes de grupo que se concentram no trabalho de gestores de negócios.

Como veremos mais adiante, muitas dessas pessoas que estão no nível errado são indivíduos de alto potencial que foram promovidos, em função de seu talento, antes de desenvolver certas experiências. Na correria de promovê-los, eles acabam se apressando pelas passagens que teriam ajudado a desenvolver as habilidades, a aplicação de tempo e os valores profissionais necessários em níveis mais elevados.

Por que é importante diagnosticar esses problemas? Por que uma empresa consegue prosperar se seus líderes estão trabalhando nos níveis errados e, mesmo assim, entregando resultados? Veja as três razões para isso:

O trabalho fundamental não está sendo realizado, embora a produção seja significativa.

Por exemplo, quando um gestor de vendas passa o tempo todo vendendo, não está gerenciando os vendedores. Por mais que os vendedores se esforcem, ou por mais vendas que os gestores de vendas consigam fechar, provavelmente parte do trabalho não está sendo feita. Os vendedores talvez não estejam se concentrando na aquisição de novos clientes, ou podem estar deixando de vender os produtos mais difíceis. Embora os resultados de curto prazo possam

parecer ótimos, ninguém está cuidando dos fundamentos dos resultados sustentáveis.

Soubemos de um CEO ocupado em projetar a sala de espera de uma nova fábrica enquanto sua empresa mergulhava na falência. Soubemos de um líder de RH de um importante banco que usava seu tempo elaborando formas de planejamento de sucessão, enquanto os executivos seniores estavam desesperados por ajuda para reduzir a rotatividade do pessoal. Esses são exemplos óbvios de líderes que trabalham nos níveis errados, mas esses líderes também estão se empenhando e produzindo. Apesar de a falência indicar que o CEO que acabamos de mencionar

estava apresentando um desempenho abaixo das expectativas, normalmente deixamos de ver os sinais de que isso está acontecendo. Sem uma boa ferramenta de diagnóstico, em geral confundimos produção com eficácia da liderança.

O custo de cada transação de negócio é aumentado.

Retomando o exemplo anterior, o gerente de vendas está sendo pago para gerenciar, mas, na verdade, está trabalhando no nível de colaborador individual. E o custo não termina por aqui. Muito provavelmente, o chefe do gerente de vendas – um gestor de gestores

– está fazendo o que o gerente de vendas deveria estar fazendo. Então, também ele está trabalhando abaixo do nível para o qual está sendo pago. Em geral, pessoas de níveis mais altos são puxadas para baixo para preencher a lacuna. O descompasso entre trabalho e pagamento pode ser endêmico na empresa, e esse desequilíbrio passa a ser “o modo como fazemos as coisas nesta cultura”. Quando as empresas aceitam e até mesmo institucionalizam esse desequilíbrio, fica difícil atingir a verdadeira eficácia. Como é possível saber se os líderes estão nos níveis errados quando só estão fazendo o que a cultura considera aceitável? É um enorme desafio diagnosticar e remediar o

problema.

As pessoas não se desenvolvem adequadamente.

Se seu chefe está fazendo seu trabalho, você acaba fazendo o que lhe resta a ser feito. Em geral, as pessoas voltam a fazer o que era mais importante no nível de liderança anterior, usurpando as responsabilidades mais importantes de seus subordinados diretos. Essa insidiosa reação em cadeia não pode ser impedida sem um diagnóstico adequado. Só quando a causa do problema é identificada e esclarecida é que uma solução pode ser implementada.

## **Uma ferramenta para enxergar além do que foi feito**

É difícil identificar pessoas que estão trabalhando no nível errado porque o foco organizacional costuma ser no que foi feito. Ninguém está observando o custo financeiro ou o fracasso no desenvolvimento das pessoas. Em vez disso, se os objetivos são atingidos, parece que o líder está apresentando um bom desempenho. Veja um exemplo que ilustra esse ponto.

### **A história de Mary e Charlie**

Mary, uma recrutadora, foi promovida a gerente de recrutamento técnico e

especializado em um grande fornecedor militar. Excelente recrutadora, Mary agora supervisiona nove outros recrutadores. Em sua primeira semana no novo cargo, o chefe de Mary, Charlie, lhe solicita um relatório de status de várias vagas não preenchidas, o que está retardando um importante projeto da empresa. Mary conversa com cada um de seus subordinados diretos sobre a situação dos candidatos, ofertas e aceitações, e repassa as informações a Charlie. Ele está sendo muito pressionado pela administração e diz a Mary que há vagas demais abertas e que não há candidatos suficientes. Ele pede que

ela “se envolva pessoalmente” para atrair mais e melhores candidatos. Como ela estará ocupada recrutando, Charlie se sairá com um plano para realinhar os subordinados dela para atender a outras necessidades.

Dessa vez, Mary e Charlie conseguiram solucionar o problema e preencheram as vagas críticas. Em consequência, Charlie e Mary receberam bonificações especiais pelo bom desempenho. Charlie, inclusive, disse a seu chefe que Mary seria sua sucessora mais provável devido ao excelente trabalho realizado durante a crise.

À primeira vista, parece que Mary e Charlie desempenharam seus papéis de liderança, mas, na verdade, eles os subverteram. Charlie estabeleceu o precedente de que, na ocasião de uma crise, ele se encarrega da parte intelectual do trabalho e Mary retoma seu antigo papel como recrutadora. Por isso, Mary é encorajada a valorizar as coisas erradas e nunca aprende a realocar recursos (entre outras coisas). Charlie é gestor de gestores só no título, embora seja remunerado como tal. Em vez de trabalhar com os gestores de projeto da empresa de forma a lhes dar alternativas para fazer o trabalho

quando candidatos a cargos-chave não são encontrados rapidamente, ele trabalha em um nível inferior, e tarefas importantes em seu nível deixam de ser realizadas. Quando, mais cedo ou mais tarde, Charlie nomear Mary como sua sucessora, ela estará terrivelmente despreparada para liderar nesse novo nível.

A melhor forma de diagnosticar esses problemas de liderança é analisando se os gestores estão de acordo com os requisitos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais de seus níveis específicos. Utilizar o modelo do pipeline de liderança como uma

ferramenta de diagnóstico durante crises é especialmente eficaz, já que é nesses momentos que as fraquezas em cada uma dessas três áreas têm mais chances de vir à tona.

Vamos aplicar esse diagnóstico em Charlie e Mary. Suponha que você seja o chefe deles e queira verificar se estão trabalhando no nível de liderança apropriado. A princípio, não é necessário fazer uma análise completa do desempenho deles em relação a habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais em cada nível de liderança. Você pode diagnosticar problemas de liderança relativos a uma situação de crise específica e saber

rapidamente se os líderes estão de fato desempenhando seus papéis.

Comece se concentrando nas *habilidades de liderança* para o nível de Charlie (gestor de gestores) e faça as seguintes perguntas para decidir se ele demonstrou as habilidades necessárias durante a crise:

### *Habilidades de liderança*

---

- O trabalho que Charlie pediu que Mary realizasse era apropriado ao nível dela?
- Charlie soube como desenvolver um gerente de primeiro nível? Apresentou as habilidades para isso?
- Charlie soube como criar o canal de

comunicação certo com equipes de projeto ou outras pessoas na empresa para que pudesse receber alertas antecipados de problemas ou informações atualizadas sobre necessidades críticas?

Responder a essas perguntas requer certa subjetividade, e é bem possível que a falta de habilidades demonstrada por Charlie durante a crise não seja um indicativo do que ele poderia fazer em outras situações. Ele pode ser um bom desenvolvedor de gerentes de primeiro nível, mas não ser tão bom em uma situação de crise. Assim, é necessário testar sua análise expandindo a

investigação. Se Charlie for um bom desenvolvedor de gestores, seus subordinados diretos (gerentes de primeiro nível) devem demonstrar a habilidade de escolher as pessoas certas para os cargos, esclarecer seus papéis e orientá-los. Conversas com subordinados diretos passados e presentes de Charlie podem confirmar ou refutar a conclusão inicial. Conversas com colaboradores individuais sobre quem, de fato, os gerencia – Mary ou Charlie – podem lhe fornecer evidências do bom desenvolvimento dos gestores por parte de Charlie. Se os colaboradores individuais responderem que é Charlie quem efetivamente atua como o gestor

deles, isso quer dizer que ele usurpou o papel de Mary (bem como o de outros gestores).

Veja agora as perguntas relativas à *aplicação do tempo* e aos *valores profissionais* que você pode fazer para esclarecer a situação de Mary e Charlie:

### *Aplicação do tempo*

- Quanto tempo Charlie passou ajudando Mary a compreender o papel de um gerente de primeiro nível?
- Quanto tempo Charlie passou orientando Mary para atuar como uma gerente de primeiro nível?
- Quanto tempo Charlie passou comunicando-se com seus principais

clientes internos para prestar seus serviços de recrutamento e alocação de pessoal?

- O planejamento de Charlie vai até que momento no futuro? Ele tem um planejamento anual levando em consideração os altos e baixos na demanda por pessoal?

### *Valores profissionais*

---

- Que trabalho Charlie considera realmente importante, de acordo com seu comportamento em relação a Mary e outros durante a crise?
- Durante essa crise, qual era a primeira coisa que Charlie fazia quando chegava ao trabalho? Com quem ele

tinha discussões importantes assim que chegava ao escritório pela manhã?

Aplicações do tempo e valores profissionais são naturalmente relacionados. As pessoas decidem como alocar seu tempo com base nos próprios sistemas de valor, bem como nos valores da empresa. Ao contrário da crença popular, o tempo não é alocado com base nas diretrizes do chefe, mas com base no que a pessoa considera ser um trabalho de valor. Você descobrirá que, se pensar e falar sobre aplicações de tempo e valores, uns em relação aos outros, será capaz de perceber com mais clareza se alguém está ou não trabalhando de acordo com os

requisitos para preencher determinado nível de liderança.

## **Passos do diagnóstico**

Enquanto você fazia as perguntas citadas, provavelmente lhe ocorreu que Charlie poderia ter agido daquele modo devido a valores organizacionais formais e informais. Por exemplo, empresas voltadas a transações em setores como bancário, de transportes e varejo muitas vezes adotam o pensamento de curto prazo. Essa ênfase transforma líderes de todos os níveis em colaboradores individuais que valorizam resultados imediatos e mensuráveis acima de todo o

resto. Os seis níveis de liderança perdem sua distinção essencial e fica difícil, se não impossível, manter o pipeline de liderança fluindo em um ambiente desse tipo.

Você também deve ter em mente outro fator organizacional em seu diagnóstico: o sistema de recompensas. Charlie e Mary receberam bonificações por obter os resultados certos do modo errado com as pessoas erradas, o que indica que o sistema de recompensas e as necessidades do desenvolvimento de lideranças estão desalinhados. O desalinhamento pode chegar aos níveis mais altos, e nós vimos organizações em que os executivos de alto escalão são obcecados pela produção de

curto prazo para atingir as metas de desempenho. Essas situações impactarão seu diagnóstico e é importante não tirar conclusões precipitadas em relação a indivíduos quando as culturas e os sistemas organizacionais são deficientes.

Falaremos mais sobre questões organizacionais nos capítulos posteriores. Por ora, vamos analisar como é possível diagnosticar problemas no pipeline de liderança dos pontos de vista individual e de grupo.

## **Perspectiva individual**

Você deve criar um processo utilizando o modelo do pipeline de liderança para avaliar seu pessoal. Isso é importante não

apenas por formalizar o que pode ser um procedimento bastante indisciplinado, como também por lhe proporcionar uma base de comparação; você pode comparar o resultado da avaliação de uma pessoa com outra do mesmo nível e tirar conclusões interessantes sobre quem está mais capacitado a assumir uma posição de liderança mais tarde ou quem se tem mostrado um líder melhor agora.

Os passos a seguir o ajudarão a avaliar um indivíduo com rapidez e precisão:

1. Identifique os comportamentos individuais e a produção no trabalho observando e conversando com a pessoa. Analise a agenda dela para

verificar como está alocando o tempo. Descubra que trabalho está produzindo e o principal foco de seus esforços. Descubra a primeira coisa que ela faz quando chega ao trabalho todos os dias. Informações como com quais pessoas ela se reúne ou que tipo de trabalho realiza primeiro muitas vezes revelam suas prioridades.

2. Descubra o impacto dessa pessoa sobre as demais – subordinados diretos, tanto passados quanto presentes, assim como pessoas de outras unidades. Ela desenvolveu subordinados diretos com eficácia para os níveis de liderança atuais deles? Ela interage bem e com

frequência com pessoas de outras unidades?

3. Analise essas informações de acordo com o modelo do pipeline de liderança. Analise como as ações e atitudes de um indivíduo se alinham ou deixam de se alinhar com as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais de determinado nível.
4. Determine o nível no qual a pessoa de fato está trabalhando em comparação com o nível no qual deveria estar trabalhando. Embora uma pessoa possa não se encaixar perfeitamente em qualquer nível de liderança, pode deixar de apresentar algumas das habilidades

de seu nível atual, ou alocar apenas uma parte de seu tempo de acordo com o nível atual. Você normalmente poderá classificar uma pessoa em um dos seis níveis com um grau razoável de precisão. Quando fizer isso, seja específico na identificação de lacunas individuais entre o nível na prática e na teoria.

5. Crie um plano de desenvolvimento focado em valores. Vamos falar mais a respeito nos capítulos seguintes, mas tenha em mente que, se as pessoas aprenderem os valores certos, as aplicações de tempo e as habilidades certas normalmente virão em seguida.

## **Perspectiva do grupo**

Muitas vezes, o diagnóstico do pipeline de liderança é útil para diferentes públicos em uma organização. As equipes podem utilizar o modelo para verificar se estão trabalhando no nível adequado, considerando suas atribuições e metas. O RH pode utilizá-lo para analisar se determinado grupo de pessoas (gerentes de primeiro nível em determinada unidade de negócios, por exemplo) está no nível certo ou se há profundidade de liderança suficiente nesse grupo. E as organizações podem utilizá-lo para examinar todo o pipeline de liderança, detectando problemas em um nível específico ou em todos os níveis.

Os passos a seguir ajudarão os grupos a utilizar com eficácia o diagnóstico do pipeline de liderança:

1. Conduza avaliações individuais de líderes que fazem parte do grupo analisado.
2. Analise as avaliações individuais de forma cumulativa e verifique se as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais correspondem ao nível por todo o grupo.
3. Se não forem apropriados, quais são as lacunas específicas? Especifique os elementos que não estão alinhados (por exemplo, a maioria dos líderes nesse

nível valoriza o trabalho técnico, em vez do desenvolvimento de pessoas).

4. Se você estiver analisando o pipeline de liderança como um todo, analise os pontos fortes e fracos de cada nível. Por exemplo, o nível de gestores de negócios é adequado (as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais estão alinhados), mas o nível de gestores funcionais se mostra inadequado? Dito de outra forma, em que ponto o pipeline está obstruído? Você consegue identificar um nível ou níveis específicos nos quais não há liderança apropriada?

## **Pulando níveis: os mais brilhantes nem sempre são os melhores**

Uma das contribuições mais significativas desse diagnóstico de seis níveis para fortalecer o pipeline de liderança é a identificação de pessoas que pularam uma ou mais passagens essenciais de liderança. É, sem dúvida, importante identificar líderes que passaram por todo o treinamento e por todas as experiências necessárias, mas mesmo assim não apresentam as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais apropriados. Porém, é mais difícil identificar as supostas estrelas da

organização que não apresentam um bom desempenho como líderes. Esses são os “altos potenciais”, que, em geral, recebem o benefício da dúvida por serem estrelas em ascensão e apresentarem um alto nível de habilidade em áreas importantes. Em consequência, eles são rapidamente promovidos e acabam contornando ou passando superficialmente por experiências importantes de liderança. Sem o diagnóstico do pipeline de liderança, as organizações permitem que essas pessoas pulem passagens e ocupem rapidamente posições importantes de liderança – posições em que acabam fracassando e catalisando o fracasso alheio.

Em uma grande empresa, esse problema ficou evidente durante um programa de coaching executivo de grande escala. Mais de mil gestores passaram pelo programa, e o feedback de 360 graus era um dos aspectos do processo de coaching. Os gestores funcionais participantes se dividiam em dois grupos distintos. O primeiro grupo percorreu as passagens de liderança descritas neste livro, recebendo uma mistura de treinamento e experiência que os qualificava para cada posição de liderança. O segundo grupo subiu para a posição de gestores funcionais mais rapidamente do que o primeiro, e era considerado de “alto potencial”. Muitos foram recrutados em programas de MBA

das melhores faculdades e, diversas vezes, entraram na empresa em um papel de apoio, trabalhando no desenvolvimento do negócio e em outros projetos importantes. Nessa posição, a maioria pulou o nível de gerente de primeiro nível para trabalhar com uma equipe de consultores nesses projetos. Como resultado, deixaram de receber treinamento e de se expor às experiências que os ajudariam a valorizar e tornar-se hábeis na gestão de desempenho – definir objetivos, coaching, seleção de membros da equipe, administração de conflitos e assim por diante.

Uma porcentagem significativa desses altos potenciais foi promovida a posições

de gestão funcional. Depois de receber os resultados do feedback de 360 graus, ficou claro que essas estrelas em ascensão deixavam de apresentar os valores e as habilidades necessários para seus níveis de liderança. Apesar de algumas dessas pessoas apresentarem desempenho excelente em determinadas áreas, como estratégia, inovação e análise de riscos, elas eram, em geral, deficientes em gestão de desempenho. Muitas ainda preferiam trabalhar como se fossem colaboradores individuais. Com efeito, seus subordinados diretos reclamavam que esses gestores os tratavam como “abelhas operárias”, limitadas a ajudá-los a concluir uma série de projetos. Havia

muito pouca inclinação a desenvolver os talentos ou orientar pessoas. Esses líderes não valorizavam o desenvolvimento das outras pessoas e, em alguns casos, pareciam competir com os subordinados diretos para concluir projetos com mais rapidez e melhor.

Reiteradas vezes, temos visto esses altos potenciais fracassarem como líderes, embora se empenhem e demonstrem um talento evidente. Contudo, ao manter em mente os seis níveis de liderança e as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais relevantes, você tem menos chances de ser ofuscado pelo brilho pessoal de um indivíduo. Quando se utilizam esses

níveis de liderança como um diagnóstico para avaliar se os gestores realmente valorizam o trabalho de seu nível, há mais chances de identificar os líderes que prejudicarão o pipeline de liderança de sua organização e os líderes capazes de subir de nível.

## **Perguntas frequentes**

P. Como deveríamos orientar os líderes que estão trabalhando no nível errado ou que não gostam de pensar nessa possibilidade?

R. Pode ser bastante difícil convencer os líderes de que não estão trabalhando no nível certo ou nas coisas certas. O

primeiro passo é conversar com o chefe deles, mas saiba que o chefe pode ser tanto parte do problema quanto da solução. Certifique-se de que o chefe compreenda o problema e que esteja trabalhando no nível certo. Caso contrário, busque apoio um nível acima, visando melhores resultados. Além disso, consulte subordinados diretos e pergunte se eles estão recebendo apoio adequado, orientação, coaching, clareza de papéis, definição de prioridades e assim por diante. Apresente em detalhes o que o líder da equipe precisa ter e as expectativas do chefe desse líder. Explique a essência do que é necessário nesse nível, assim como as

consequências de não conseguir satisfazer esses requisitos. Por fim, monitore a agenda e a alocação de tempo desse líder.

P. Como identificar a camada apropriada para determinada pessoa se não temos todas as camadas relacionadas no modelo?

R. É mais fácil trabalhar na análise de cima para baixo, e não o contrário. Comece com seu gestor corporativo (o CEO) e seus subordinados diretos. Se só houver um negócio, o CEO também é o gestor de negócios, e seus subordinados diretos são gestores funcionais. Se houver mais de um

negócio, o CEO também é um gestor de grupo, alguns subordinados diretos são gestores de negócios, enquanto alguns são gerentes funcionais corporativos. Os subordinados diretos dos gestores de negócios são gestores funcionais. Abaixo do gestor funcional, em cada um desses dois casos, os subordinados diretos podem ser gestores de gestores, gestores de outros ou líderes de si mesmos, dependendo da estrutura abaixo deles.

P. Lidero o RH de um negócio na minha organização. Como melhorar minhas habilidades de diagnóstico?

R. O diagnóstico é mais eficaz se o

trabalho for analisado antes de analisar a pessoa. Descubra quais tarefas estão sendo realizadas e quais tarefas-chave estão sendo ignoradas – ou não estão sendo realizadas de acordo com as expectativas. Avalie quais metas estão sendo atingidas e quais metas os grupos não estão conseguindo atingir. Identifique os líderes cujo pessoal está sendo promovido e outros líderes cujo pessoal raramente ou nunca é levado em consideração para cargos mais elevados. Munido desse conhecimento, você poderá vincular o trabalho que não está sendo realizado com uma passagem do pipeline de liderança para identificar onde estão os problemas. Para fazer um

bom diagnóstico, você deve conhecer os detalhes do negócio.

## **Observações práticas**

- Trabalhar no nível errado é um problema presente em quase todas as empresas. A expressão “trabalhar no nível errado” passou a fazer parte do vocabulário da administração, embora não tenha sido comum ouvir isso antes da publicação deste livro. Agora, nós ouvimos essa expressão por toda parte. Apesar de o problema existir anteriormente, o modelo do pipeline de liderança ajudou a criar o vocabulário necessário para dar início

a um diálogo. Encorajamos todos os líderes a adotar essa linguagem em seus negócios, se isso já não estiver sendo feito.

- Saber quais resultados os líderes estão atingindo e como isso é feito nos ajuda a avaliar o nível de adequação dos líderes às camadas nas quais eles se posicionam. No nível de gestor funcional e acima, o diagnóstico é dificultado pela amplitude da posição e pela complexidade do trabalho. A escala temporal e a agenda do líder proporcionam o melhor insight para avaliar o nível no qual eles trabalham. Uma escala temporal curta, de um ano ou menos, quase sempre significa que

eles estão envolvidos demais em trabalho técnico ou em problemas do presente momento. Os resultados de hoje provavelmente serão bastante razoáveis, mas o futuro está sendo negligenciado. Além disso, uma agenda repleta de reuniões operacionais sem nenhum tempo reservado ao pensamento estratégico, à análise e ao planejamento também significa que o futuro está sendo negligenciado apesar de os problemas de hoje estarem sendo solucionados. A crise em alguns negócios requer foco de curto prazo, mas se esse foco se estender por tempo demais ela acaba representando uma abordagem de

nível inferior.

- A utilização do triângulo do alinhamento (Figura 5.1) facilita o diagnóstico. Essa ferramenta revela se os líderes estão dando conta de toda a extensão de suas responsabilidades. Com muita frequência, constata-se uma melhoria insuficiente da competência organizacional (o canto inferior direito). Infelizmente, as deficiências organizacionais reduzem a eficácia individual. Cargos mal definidos, processos inexistentes ou precários, poder acumulado nos níveis mais elevados, todos são fatores que contribuem para o fracasso individual e da organização. Uma organização

ruim sempre derrotará uma boa pessoa. Dessa forma, uma maneira de dizer se um líder está trabalhando no nível certo e realizando seu papel em toda a sua plenitude é analisando os problemas dos subordinados diretos desse líder e do restante da organização.

- É comum para os líderes de empresas menores deparar com problemas catalisados pelo chefe. Problemas típicos incluem chefes que não dão um direcionamento claro, demoram demais para tomar decisões, alocam recursos de forma inadequada e não se disponibilizam o suficiente para orientar os subordinados um a um. O

diagnóstico não deveria surpreender se você compreendeu o modelo do pipeline de liderança. O gestor corporativo (o CEO) trabalha em um nível baixo demais e precisa mudar. Como a camada acima dele não existe, precisa ser criada. A maior necessidade parece ser ajudar o CEO a fazer a transição de um gestor funcional a um gestor de negócios. O envolvimento excessivo em todos os aspectos do negócio em uma empresa start-up influencia a evolução do cargo do CEO/fundador. Esses líderes tendem a se manter envolvidos em tudo, mas acrescentam camadas abaixo deles. Ao serem substituídos,

aconselham os sucessores a seguir seu exemplo. Quando a organização atinge determinado porte, as funções de apoio precisam se fortalecer e assumir o controle do trabalho que o CEO vinha realizando – como orçamentos, *cash management*, planejamento financeiro, programas de recompensa, seleção de novos empregados, desenvolvimento de novos negócios e controle de qualidade. Dessa forma, o CEO precisa de bons gestores funcionais e deve aprender a ser um excelente gestor de negócios e CEO. Muitos dos subordinados diretos não conseguem fazer a transição a gestores funcionais, e não merecem subir só

porque o CEO passou a uma camada superior. A seleção meticulosa do gestor funcional é tão importante quanto a mudança do CEO.

# 9

## **Melhoria do desempenho**

*Esclarecimento de  
papéis e criação  
de padrões de  
desempenho*

**U**ma vez que um indivíduo ou um grupo de pessoas está trabalhando em níveis inadequados de liderança, você precisa empenhar-se em consertar o pipeline. Especificamente, deve desenvolver seus gestores de modo que apresentem habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais apropriados aos níveis relevantes, a fim de garantir desempenho adequado.

Essa é uma tarefa desafiadora por duas razões. Para começar, na maioria das organizações, geralmente não se sabe exatamente qual é o papel a ser desempenhado em cada posição de liderança. Apesar de as organizações poderem realizar um bom trabalho na

determinação de requisitos financeiros e operacionais, normalmente não são boas na definição de requisitos de liderança e de como se diferenciam de acordo com o nível de liderança. Em consequência, até mesmo indivíduos que queiram melhorar seu desempenho de liderança têm dificuldades de fazer isso por não saberem ao certo quais deveriam ser suas metas.

Em segundo lugar, a maioria das empresas deixa de criar padrões de desempenho diferenciados por nível de liderança. Com efeito, padrões de desempenho tendem a ser inexistentes nas empresas. Eles tendem a ser determinados em termos de produção financeira, em vez

de constituírem um conjunto completo de requisitos de desempenho. Em consequência, é difícil, se não impossível, mensurar os resultados de liderança em qualquer um dos níveis. Produzir resultados é tão importante quanto possuir habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais apropriados. Quando alguém apresenta um desempenho excepcional, isso indica que essa pessoa é capaz de passar ao próximo patamar de liderança.

Como veremos, nosso modelo do pipeline de liderança é útil tanto para a definição dos níveis de liderança quanto para a avaliação do desempenho da liderança.

## **A relevância da clareza dos papéis**

A maioria dos líderes pensa em seu trabalho em função de metas e tarefas. No entanto, eles deixam de incluir a totalidade do papel do líder, que é tão importante quanto esses fatores. Por exemplo, os seguintes requisitos para líderes de nível médio são frequentemente negligenciados:

- Permitir que os outros tenham sucesso.
- Envolver uma equipe emocionalmente, bem como física ou intelectualmente, para liberar sua energia.
- Proporcionar orientação específica, de forma padronizada.
- Trabalhar horizontalmente

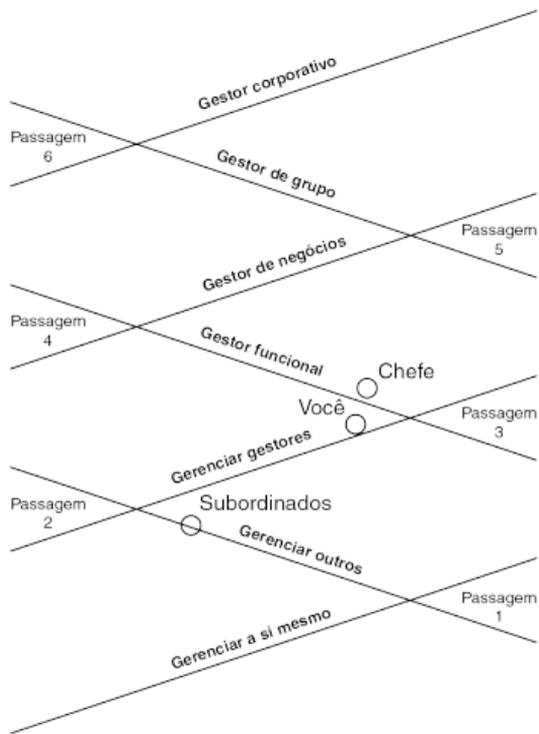
(fundamental no contexto do e-commerce) para garantir um fluxo de trabalho sem percalços.

Além disso, poucas organizações posicionam o trabalho de um líder em relação a outros líderes acima, abaixo e no mesmo nível. Trata-se de um aspecto essencial para o esclarecimento dos papéis hoje em dia, no sentido de que as iniciativas de downsizing e a redução do número de níveis hierárquicos das últimas duas décadas provocaram lacunas no pipeline de liderança, e alguns papéis deixaram de se relacionar com um nível específico. Quais são as responsabilidades de liderança de uma

peessoa em relação a seus subordinados diretos e a seu chefe? Alguém está avaliando se seus papéis se sobrepõem ou se existe uma lacuna entre eles?

O pipeline de liderança proporciona um modo rápido e eficaz de definir os papéis com clareza. Ao comparar o que um líder *faz* com o que é *necessário* em determinado nível de liderança, bem como o que seu chefe e seus subordinados fazem em comparação com o modelo, é possível identificar o papel com mais clareza. Como a maior parte do desenvolvimento ocorre na prática, é importante definir os requisitos certos em termos de papéis, de modo que o líder os compreenda e se desenvolva na direção

certa. Esse processo pode ser compreendido com mais facilidade visualmente em um diagrama. Suponha que um cargo seja representado com um círculo. Agora, vamos analisar onde os círculos se posicionam em nosso modelo do pipeline de liderança (Figura 9.1).



## **Figura 9.1 Utilizando o modelo do pipeline de liderança para esclarecer os papéis**

A simples identificação de onde determinado cargo se situa em relação às seis passagens de liderança pode ser esclarecedora. Em vez de ver um cargo em função de uma lista restrita de tarefas e responsabilidades, agora você pode simultaneamente ampliar e aprofundar a visão de forma que o cargo seja visto de acordo com um quadro de referência de liderança. Faça o mesmo para o chefe e os subordinados. Com isso, tanto a organização quanto seus gestores individuais podem visualizar exatamente quais são os requisitos dos papéis e as fronteiras entre os líderes e seus

subordinados diretos. Em grandes organizações, é comum haver várias camadas organizacionais no mesmo nível do pipeline de liderança para gestores de gestores e líderes de grupo. Um gestor funcional, por exemplo, pode perceber que tanto seus subordinados diretos quanto os subordinados diretos deles são gestores de gestores. Fica evidente que será necessário realizar um trabalho considerável para esclarecer as diferenças específicas, e que um tempo significativo deve ser alocado para esse fim.

Mantenha-se atento às seguintes lacunas e sobreposições mais comuns:

## *Lacunas*

---

- Um nível deixa de oferecer feedback em relação ao desempenho do nível imediatamente inferior, resultando em um problema recorrente.
- Incapacidade de executar um plano devido à falta de recursos; o plano foi elaborado em um nível, e o nível abaixo deveria executá-lo, mas nenhum dos níveis se sente responsável pela obtenção dos recursos ou pela determinação dos recursos necessários.

## *Sobreposições*

---

- Tanto o gestor funcional quanto o

gestor de gestores instruem um gerente de primeiro nível.

- Tanto o líder de negócios quanto o gestor funcional de marketing sentem-se responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento de produto.

Dessa forma, a clareza dos papéis pode ser obtida por meio dos passos a seguir:

1. Utilizar o modelo do pipeline de liderança para identificar o nível de liderança em que determinado cargo se situa.
2. Comunicar aos gestores qual é esse nível e as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais

necessários para esse nível.

3. Conscientizar todos, acima e abaixo no pipeline de liderança, das lacunas e sobreposições potenciais entre níveis “adjacentes” – e tomar providências para corrigir as lacunas e sobreposições.

## **Definição de padrões de desempenho**

Embora a clareza do papel seja muito importante para o desenvolvimento de líderes em todos os níveis, o desafio não termina por aqui. O problema é que o desempenho tende a estar nos olhos de quem vê. Se você pegar seis gestores de

gestores em seis empresas, todos eles podem elaborar argumentos convincentes sobre o que significa “um bom trabalho”. Por mais sinceros que possam ser em querer realizar bem seu trabalho, todos provavelmente terão ideias muito diferentes sobre o que significa um bom trabalho. Mesmo que seus papéis sejam esclarecidos em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, eles podem traduzir essas responsabilidades em comportamentos e resultados muito distintos.

Dessa forma, padrões de desempenho bem definidos são fundamentais. Sem eles, é praticamente impossível comunicar expectativas e requisitos de liderança. Por

mais úteis que o balanced scorecard e as estratégias de negócios possam ser, concentram-se em resultados organizacionais, e não individuais. Eles, em geral, não incluem um conjunto completo de requisitos para sustentar o sucesso de longo prazo. Por essa razão, as empresas devem definir padrões de desempenho que atinjam os três objetivos a seguir:

Os padrões cobrem um conjunto completo de requisitos de desempenho.

Não é mais possível para os líderes direcionar seus esforços exclusivamente a

vendas, lucros, produtos ou qualquer outro componente em particular. Em todos os níveis da empresa, a liderança precisa ser multidimensional. O desempenho unidimensional tradicional, mesmo que envolva produzir um excelente item ou bater recordes de vendas, não basta.

Uma ampla variedade de resultados deve ser a meta de todos os líderes e deve girar em torno dos seguintes componentes:

- Resultados operacionais (faturamento, custos, lucros).
- Resultados relativos ao cliente (aquisição, retenção, penetração, satisfação).
- Resultados relativos à liderança

(direcionamento, comunicação, desenvolvimento de pessoas, definição de padrões).

- Resultados relativos à gestão (controle, qualidade, senso de oportunidade).
- Relacionamentos (de trabalho, trabalho em equipe, internos e externos, corporativos e com o governo).
- Responsabilidade social (fazer o que é certo para a comunidade, os governos e o meio ambiente).
- Capacidade técnica individual (as partes do trabalho que só você deve realizar).

Os padrões envolvem tanto o longo quanto o curto prazo.

A ênfase do mercado financeiro em retornos trimestrais não pode constituir o único padrão de desempenho. Questões de prazo mais longo, como desenvolvimento de pessoas, pesquisa e desenvolvimento de produtos e identidade da marca, devem ser levadas em consideração. Para ter uma boa ideia do mix de padrões de curto e de longo prazo, veja a Amostra 9.1.

### **Amostra 9.1: Padrões para avaliar o desempenho**

---

Muitas diferentes gradações são possíveis, e as três classificações a seguir são consideradas

viáveis para uma grande empresa. É de importância fundamental definir o desempenho excepcional para impedir que o desempenho eficaz seja considerado excepcional.

## **Desempenho excepcional**

- Excede sistematicamente os requisitos de produção operacional, técnica e especializada.
- Excede sistematicamente os requisitos para as tarefas gerenciais, como planejamento, organização e controle do trabalho, comunicação com os colegas e outros, e desenvolvimento de pessoal.
- Demonstra excelente capacidade de liderança, incluindo a determinação e a comunicação do direcionamento estratégico, e permite que seu pessoal apresente desempenho nos mais altos padrões possíveis.
- Atinge resultados de forma que *sempre*

desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos com muitos grupos, inclusive com os subordinados.

- Sempre ativo na comunidade e melhora a reputação da empresa.
- Em geral, recebe as mais difíceis atribuições; o chefe deve empenhar-se para manter essa pessoa.

*Observação:* Resultados nesse nível devem ter sido produzidos ao longo de um período *significativo*, normalmente de três anos.

## **Desempenho eficaz**

- Atende ou excede sistematicamente os requisitos de produção operacional, técnica e especializada.
- Atende ou excede sistematicamente os requisitos para as tarefas gerenciais.
- Demonstra eficácia na liderança.
- Atinge resultados de forma que normalmente

desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos.

- Por vezes, é ativo na comunidade e projeta favoravelmente a reputação da empresa.
- Vez ou outra, recebe trabalho adicional.
- Seu desempenho é considerado bom, mas talento equivalente pode ser encontrado se necessário.

*Observação:* Uma pessoa nessa categoria pode ser excepcional por um curto período, mas normalmente apresenta desempenho eficaz.

## **Desempenho ainda insuficiente**

- Posiciona-se abaixo da execução da maioria dos requisitos operacionais, técnicos e especializados, requisitos de produção e tarefas gerenciais.
- Demonstra, esporadicamente, a capacidade de liderança necessária, mas, em geral, apresenta capacidade de liderança

insuficiente.

- Atinge resultados de forma que nem sempre desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos.
- Apresenta envolvimento comunitário esporádico.
- Requer muito tempo gerencial do chefe.
- O chefe não ficaria preocupado se essa pessoa saísse da organização.

*Observação:* Uma pessoa nessa categoria pode ser eficaz por um curto período, mas, em geral, apresenta desempenho abaixo do padrão.

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

Como se pode ver, categorizamos esses padrões como “excepcionais”, “eficazes” e de “desempenho ainda insuficiente”. Um pouco mais adiante neste capítulo, demonstraremos a importância de utilizar

essas três categorias como uma ferramenta de desenvolvimento de lideranças.

Os padrões são diferenciados por nível de liderança.

A última área nos remete a nossos níveis do pipeline de liderança. É fundamental que os padrões sejam customizados de acordo com habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais de cada nível. Veja um exemplo de como uma empresa customizou seus padrões. Depois que várias pessoas foram demitidas e novas pessoas foram contratadas para substituí-las, a empresa decidiu reabastecer seu pipeline de liderança em

parte pelo desenvolvimento de subordinados. Como os líderes recém-contratados foram treinados em diferentes empresas, a administração queria certificar-se de que todos trabalhariam com base no mesmo conjunto de padrões de desempenho. Seria impossível desenvolver subordinados para que se tornassem líderes verdadeiramente eficazes sem padrões universais diferenciados por nível. Veja exemplos de padrões de desempenho estratégicos considerados máximos para três níveis:

Gestor de grupo: Cria uma visão e a traduz em um quadro de referência estratégico para os grupos; cria

oportunidades; aloca recursos para garantir o sucesso em longo e curto prazos.

**Gestor de negócios:** De acordo com o quadro de referência estratégica do grupo, determina a estratégia de negócios para o longo prazo e obtém aprovação para ela; cria oportunidades.

**Gestor funcional:** Entende e apoia a estratégia de negócios e a estratégia do grupo; ajusta os planos funcionais conforme o necessário e apoia as mudanças na estratégia.

Esses padrões vinculam os níveis sem criar lacunas ou sobreposições. Como

você pode ver, cada padrão é cristalizado em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais dos três níveis de liderança envolvidos.

## **Utilizando os padrões de desempenho para desenvolver líderes**

Os padrões de desempenho não são conceitos teóricos meramente interessantes; eles são de difícil aplicação. Os padrões que definimos e utilizamos em conjunção com o pipeline de liderança permitiram que as organizações desenvolvessem líderes em todos os níveis com grande agilidade e

eficácia. Para facilitar a utilização desses padrões, reveja os círculos descritos na Figura 9.2 como símbolos de determinado cargo.

Tudo o que está dentro do círculo é de responsabilidade do indivíduo que ocupa o cargo, e tudo o que está fora é de responsabilidade de outra pessoa. Para desenvolver ainda mais a noção, as sete linhas do círculo representam as sete dimensões de desempenho já listadas: resultados operacionais, resultados relativos ao cliente, resultados relativos à liderança, resultados gerenciais, relacionamentos, responsabilidade social e capacidade técnica individual. Uma pessoa que apresenta o máximo

desempenho deve, portanto, apresentar um círculo parecido com o círculo da esquerda na Figura 9.2. Esse círculo de máximo desempenho é a meta das atividades do pipeline de liderança e do desenvolvimento de pessoas. O círculo mais comum indica que nem todas as dimensões de desempenho são satisfeitas (Figura 9.2, à direita).



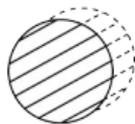
## **Figura 9.2 Representação gráfica do desempenho: máximo desempenho e desempenho ainda insuficiente**

*Fonte: Drotter Human Resources, Inc.*

Na Figura 9.3, o círculo da esquerda

representa o desempenho excepcional – um desempenho que tem seu preço. Em situações desse tipo, as pessoas sentem que se desenvolveram mais que seu nível de liderança pode comportar, e sua capacidade de exceder os requisitos da posição torna-as inquietas e vulneráveis a contatos de headhunters. O último perfil é o mais problemático, já que, no caso, o indivíduo claramente tem o potencial de fazer mais (Figura 9.3, à direita). Ele não está realizando o trabalho que deveria e, muitas vezes, se distrai com atividades que sente vontade de fazer, mas que são inapropriadas para seu cargo específico.

Desempenho  
excepcional



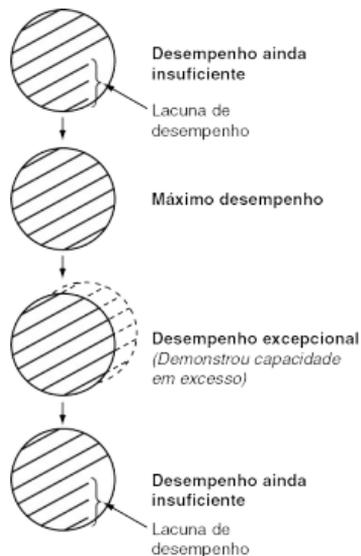
Desempenho  
inapropriado



## Figura 9.3 Representação gráfica do desempenho: desempenho excepcional e desempenho inadequado

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

Esses quatro círculos podem ser utilizados para comunicar problemas de desempenho a líderes em todos os níveis, ajudando-os a ver onde estão falhando (e onde estão apresentando bom desempenho). A Figura 9.4 ilustra como preencher o pipeline de liderança utilizando esses círculos para orientar o desenvolvimento.



## **Figura 9.4 Utilização das representações gráficas do desempenho para definir as necessidades de desenvolvimento**

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

1. À medida que vai nomeando pessoas para novas passagens de liderança, você imediatamente cria uma lacuna de desempenho, porque elas não têm como apresentar todas as habilidades,

aplicações de tempo e valores profissionais necessários para o sucesso no novo nível. Em consequência, elas não são imediatamente capazes de produzir bons resultados em cada uma das sete áreas-chave.

2. Desenvolva as pessoas por meio de coaching, treinamento e outros recursos para preencher a lacuna e atingir o máximo desempenho.
3. Uma vez que as pessoas atingem o máximo desempenho, teste-as para verificar se são capazes de lidar com responsabilidades adicionais e se demonstram capacidade em excesso.

4. Transfira pessoas com desempenho excepcional para atribuições mais desafiadoras ou para o próximo nível de liderança. Quando você as transfere para o próximo nível de liderança, espere outra lacuna de desempenho, o que o leva de volta ao passo 1.

Esse processo de quatro passos só funcionará se você aceitar as premissas básicas a seguir:

*Lacunhas de desempenho sempre surgirão quando alguém é promovido a um novo nível de liderança.* Independentemente do nível de habilidade dos gestores ou de seu sucesso no nível anterior, as lacunas são inevitáveis, porque eles estão entrando em

uma nova passagem de liderança. Uma vez que você aceita essas lacunas, pode começar a preenchê-las assim que alguém é nomeado para uma nova posição. Utilizando o modelo do pipeline de liderança, é possível proporcionar orientação e treinamento, bem como acompanhar os resultados tendo em mente as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais de cada nível. Ao mesmo tempo, os gestores em desenvolvimento devem ser participantes informados e dispostos. Isso significa que devem mostrar-se abertos a abdicar de métodos de trabalho e crenças que podem ter feito seu sucesso no passado, mas que não são mais apropriados.

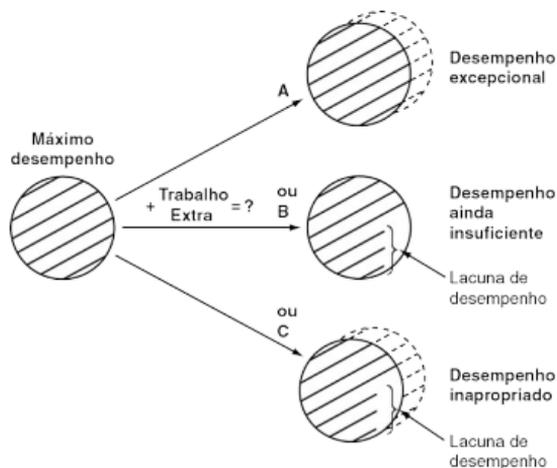
*O desenvolvimento deve continuar até que eles atinjam o máximo desempenho. Melhorias incrementais não bastam. Todos devem ter como meta o máximo desempenho. É mais fácil aceitar isso quando as organizações veem o máximo desempenho como vantagem competitiva, e não como um mero conceito técnico da área de recursos humanos. Com efeito, uma empresa deve estar disposta a fazer um investimento estratégico no desenvolvimento de líderes até o ponto do máximo desempenho.*

*As pessoas que apresentam o máximo desempenho devem ser recompensadas por ele. O máximo desempenho não deve*

ser aceito como algo corriqueiro, já que é o principal objetivo do desenvolvimento de lideranças. As pessoas que apresentarem o máximo desempenho não só devem receber recompensas, como também devem receber novas atribuições importantes, e ser consultadas em assuntos-chave. No entanto, é comum para os líderes passar a maior parte do tempo trabalhando com pessoas que apresentam desempenho fraco e consertando os erros delas.

*É necessário testar se pessoas que apresentam o máximo desempenho estão com capacidade em excesso, e elas devem ser promovidas se for o caso. A*

capacidade em excesso é sinal de que alguém está pronto para subir um nível de liderança, e é um fator que deve catalisar as promoções. As pessoas podem ser testadas ao receberem atribuições de alguém no nível de liderança imediatamente superior, verificando-se quais círculos da Figura 9.5 surgem. Promover as pessoas que apresentam máximo desempenho pulando níveis de liderança ou fazendo a transição muito rapidamente é um erro. Isso reduz o valor da pessoa e é quase impossível reverter o processo.



## Figura 9.5 Teste das pessoas com máximo desempenho para verificar a capacidade futura

Fonte: Drotter Human Resources, Inc.

## Estratégias para atingir o máximo desempenho

É impossível ter um pipeline de líderes eficaz se você se limitar a abordagens-padrão de desenvolvimento. É crucial

identificar as causas primárias dos problemas de desempenho. Ao investigar esses problemas, é possível identificar e eliminar obstruções no pipeline. Descobrir as causas primárias requer considerável comunicação entre o chefe e os subordinados, bem como uma boa análise situacional.

Esse não é um trabalho exclusivo dos recursos humanos. Todo líder deve se envolver na identificação e na resolução de problemas de desempenho. Se parecer exagero, pense na analogia com uma fábrica de alto desempenho. Em uma fábrica desse tipo, o input e o output são mensurados com rigor, e o desempenho é alto porque os operadores das máquinas

são treinados e avaliados com grande precisão. A meta é a operação perfeita. O suporte técnico e o treinamento são recursos utilizados livremente. É claro que essa analogia é um tanto imperfeita, porque as causas e os efeitos dos problemas de liderança podem ser muito menos visíveis do que o input e o output em uma fábrica. Mesmo assim, o treinamento e a mensuração podem beneficiar significativamente o desenvolvimento de lideranças de qualquer organização, em especial se a meta for o máximo desempenho.

Descobrimos que certas estratégias de desenvolvimento de lideranças se provaram muito eficazes em empresas que

tentam melhorar seu pipeline de liderança. Veja, a seguir, quatro estratégias que você pode considerar úteis.

## **Estratégia 1: Comece com o chefe, e não com o subordinado**

Quando conduzimos programas de treinamento para o planejamento de sucessão, pedimos que os participantes desenhem os círculos de desempenho de seus subordinados diretos. Em seguida, pedimos que relacionem as razões das lacunas de desempenho. Incríveis 75% das razões mencionadas dizem respeito ao chefe. Os chefes podem estar trabalhando no nível de liderança errado, por exemplo. Ou podem estar

microgerenciando ou se comunicando mal. Não queremos dizer com isso que o chefe é a causa de todos os problemas de liderança e desempenho. O que estamos dizendo é que o chefe é o ponto de partida se você quiser atingir o máximo desempenho por meio do pipeline de liderança.

Os chefes devem se perguntar o que estão fazendo (ou deixando de fazer) que está impedindo o desenvolvimento de lideranças e o desempenho de seus subordinados. Eles também devem se perguntar como podem mudar para promover melhor desempenho. Os círculos de desempenho serão úteis para ilustrar os problemas de desempenho

causados pelo chefe (Figura 9.6).

Outros problemas de desempenho comuns causados pelos chefes incluem:

- Definição de cargo deficiente.
- Comunicação insatisfatória.
- Recursos inadequados.
- Falta de padrões de desempenho.
- Favoritismo.

Os chefes causam lacunas de desempenho por meio de:



**Microgerenciamento**  
(Trabalhar no nível errado)



**Valores profissionais errados**  
(Só uma coisa importa)



**Seleção insatisfatória**  
(Não desenvolveu habilidades de seleção)

Grande lacuna de desempenho

**Figura 9.6 Como os chefes causam lacunas de**

## **desempenho e obstruem o pipeline de liderança**

*Fonte: Drotter Human Resources, Inc.*

Ao mesmo tempo, você também deve estar ciente de que fatores organizacionais – sobre os quais o chefe normalmente tem algum controle – podem resultar em lacunas de desempenho. Os fatores mais comumente citados são:

- Estrutura organizacional inadequada. Isso costuma dever-se a uma sobreposição desnecessária (muitas vezes, uma estrutura matricial produz esse tipo de sobreposição).
- Definição de cargo insatisfatória. Embora um conjunto de responsabilidades possa ser

identificado e atribuído, elas podem não ser viáveis ou mesmo necessárias.

- Processos incompletos ou inexistentes. O máximo desempenho é raro quando o trabalho não flui ou quando pessoas-chave são deixadas de fora dos processos que as impactam.
- Má distribuição de poder ou autoridade. Aqui, o problema milenar é responsabilidade sem autoridade.
- Alocação imprópria de pessoal. A alocação de pessoal é feita sem uma boa análise dos requisitos do cargo e das especificações do candidato.

## **Estratégia 2: Busca por evidências de uma transição apropriada**

## **nos valores**

A maioria das pessoas realiza alguns ajustes de curto prazo em seu estilo operacional quando o cargo é novo e não é bem compreendido. Se você se basear apenas nas primeiras impressões, pode parecer que a transição em termos de valores foi realizada. Não confie nas aparências iniciais. A viabilidade do pipeline de liderança depende de uma verdadeira transição de valores por parte de muitos líderes. O comportamento não mudará de modo sustentável sem uma verdadeira transformação, e as pessoas não percorrerão suas passagens de liderança com sucesso.

Uma real transição de valores implica

peessoas dispostas a ver seus papéis de forma diferente. Elas devem estar dispostas a realocar seu tempo, mudar a forma como lidam com os problemas ou alterar o aspecto do problema com os quais lidam pessoalmente – e aceitar novos requisitos de desenvolvimento de habilidades. Não basta verbalizar os novos valores. As pessoas podem falar o que quiserem sobre serem capazes de dar a seus subordinados diretos maior autonomia ou se tornarem integradores, em vez de implementadores. Mas a menos que haja evidências tangíveis de uma mudança comportamental sustentável, os valores provavelmente não mudarão. Para coletar evidências de que isso está

acontecendo, faça o seguinte:

*Conduza uma discussão das “lições aprendidas” tanto após os sucessos quanto após os fracassos.* Como salientamos, não basta verbalizar os valores; no entanto, o que as pessoas dizem sobre suas ações e comportamentos pode ser revelador. Faça perguntas depois de sucessos e fracassos. Por exemplo, após um fracasso em concluir um projeto a tempo, pergunte: “O que aprendemos sobre nossa capacidade de cumprir os prazos?” Se as pessoas começarem a falar sobre como não tiveram tempo – e o nível de liderança delas exige que deem a seu pessoal autoridade para realizar as

atribuições por si mesmos –, fica claro que uma transição de valores não ocorreu.

*Analise as agendas dos gestores.* Os valores levam a prioridades e alocação do tempo. Se a agenda estiver repleta de reuniões, descubra com que finalidade essas reuniões foram realizadas, quais decisões foram tomadas e quem as tomou. Os tipos de reuniões e decisões foram apropriados ao nível de liderança? Ou eles estão alocando seu tempo a atividades que deveriam ser deixadas aos subordinados?

*Ouçã com atenção como os gestores avaliam os subordinados.* Se alguém se fixa em uma dimensão do desempenho –

resultados operacionais, por exemplo –, fica claro o que esse líder valoriza. Embora os líderes tenham de valorizar todas as dimensões do desempenho, existem algumas transições específicas de valores que devem ser realizadas a cada nível de liderança, e quando os gestores se concentram em uma dimensão específica isso pode indicar que não conseguem mudar determinado valor.

*Analise os planos que os gestores submetem do ponto de vista dos valores. Os planos muitas vezes revelam o que os gestores mais valorizam. Procure o ponto elaborado mais detidamente no plano ou o ponto ao qual mais espaço e esforço*

foram dedicados. Esses pontos mais enfatizados são indicativos dos valores. Em alguns casos, os próprios planos são inadequados – demonstram um pensamento confuso ou premissas errôneas –, indicando, dessa forma, que a pessoa não valoriza o planejamento, um importante aspecto da liderança em todos os níveis. Poderia ser um problema de habilidade, mas se essa pessoa realmente valorizasse o planejamento teria procurado ajuda para garantir a boa elaboração do plano.

**Estratégia 3: Utilize a Action Learning<sup>2</sup> como o principal veículo de desenvolvimento**

A *aprendizagem pela ação* é uma ferramenta tanto para mudar comportamentos quanto para alterar valores. Ela foi utilizada em organizações tão diversas quanto a General Electric e a Johnson & Johnson. Do ponto de vista do desenvolvimento de lideranças, a força dessa estratégia é que ela, muitas vezes, resulta em mais do que uma mera aquisição de habilidades (embora esse também seja um benefício da aprendizagem pela ação). Quando os gestores são colocados em situações desafiadoras nas quais podem aprender e fazer coisas que têm aplicações práticas para seus negócios, eles crescem como líderes porque a experiência os afeta em

níveis cognitivos e emocionais.

Em resumo, a aprendizagem pela ação envolve montar equipes de líderes em que todos estão no mesmo nível de liderança e lhes atribuir uma tarefa extremamente desafiadora relativa a um objetivo importante de negócios. São atribuições que possibilitam espaço para o crescimento e que demandam que os participantes desenvolvam novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais para concluir as tarefas com sucesso. Também são atribuições amplas que incluem a maioria das sete dimensões de desempenho, se não todas elas.

À primeira vista, isso pode, de alguma

forma, soar similar a outras atividades de desenvolvimento baseadas em equipes. As diferenças são as seguintes:

- As metas e a estrutura dos programas de aprendizagem pela ação são amplas. Uma significativa parcela do tempo da equipe e individual é alocada à aprendizagem (palestrantes convidados, pesquisas), exercícios de desenvolvimento de equipes (atividades ao ar livre), coaching (feedback de 360 graus) e reflexão.
- Os verdadeiros desafios de negócios se integram ao crescimento pessoal e às atividades em equipe, para que os participantes levem a aprendizagem

pela ação a sério. Muitas vezes, o final do processo envolve a apresentação do projeto a um executivo de alto escalão, e carreiras são impactadas pelo desempenho da liderança no programa.

- Um coach facilita o processo, orientando as equipes e proporcionando aos indivíduos feedback e oportunidades de aprendizagem e reflexão.

Basicamente, a aprendizagem pela ação cria um “mundo paralelo” que acelera a aquisição de novas habilidades e valores profissionais. Na ocorrência de uma lacuna de desempenho, as pessoas podem

fechar essa lacuna com mais rapidez se participarem desse tipo de programa. Se precisarem abdicar de antigos valores e desenvolver novos, também poderão acelerar o fechamento da lacuna devido à profundidade do processo, que faz as pessoas reconsiderarem quem são como gestores e como essa autodefinição pode limitar sua capacidade de liderança.

#### **Estratégia 4: Aborde imediatamente o desempenho inapropriado**

Os pipelines de liderança se obstruem quando se permite a existência de lacunas de desempenho por longos períodos (Figura 9.7). Deixar de lidar imediatamente com essas lacunas (quando

alguém é promovido a uma nova posição de liderança, por exemplo) envia uma mensagem a todos de que a organização não considera as passagens de liderança particularmente importantes. Quando se permite que os gestores trabalhem impunemente abaixo de seus níveis apropriados de liderança, isso revela que ninguém leva o desenvolvimento de lideranças a sério.

Os quatro indicativos claros de que isso está acontecendo é quando os gestores:

- Recorrem a habilidades e comportamentos antigos e conhecidos.
- Dizem ao chefe deles qual deveria ser a estratégia.

- Tentam convencer o resto do mundo de que o chefe é um idiota.
- São determinados a mostrar a todos como são espertos.



## **Figura 9.7: Desempenho inapropriado**

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

Em outras palavras, os líderes podem fazer o que gostam e ignorar o restante de suas responsabilidades. Em qualquer nível de liderança, esse comportamento deve ser inaceitável, rapidamente identificado e remediado. A meta deve ser eliminar a atuação fora do papel de liderança que lhes é determinado e

incentivar a aceitação do papel de liderança requerido. Depois disso, o líder deve concentrar-se na melhoria do desempenho.

## **A conexão retenção-desenvolvimento**

A guerra pelos talentos é mais do que um simples problema de recrutamento. A retenção está se tornando cada vez mais importante em praticamente toda organização à medida que, na Nova Economia, as empresas vão atraindo cada vez mais talentos, e à medida que cada vez é mais difícil obter habilidades técnicas. A retenção pode ser uma questão salarial e de avanço na carreira, mas

também pode estar estreitamente relacionada com os esforços de desenvolvimento de lideranças de uma organização. Descobrimos que um forte programa de desenvolvimento, que prepare as pessoas para o máximo desempenho em todos os níveis, costuma ser um incentivo para a permanência na organização. As pessoas tendem a ficar onde podem aprender e crescer. Veja algumas razões para isso:

- O desenvolvimento é uma questão muito pessoal. Isso demonstra que uma organização se importa com os gestores individuais e com seu sucesso, independentemente de serem

gerentes de primeira viagem ou gestores de grupo.

- Aprender e crescer são sentimentos gratificantes e desejados. Nas organizações atuais, a maioria das pessoas não quer ficar estagnada; elas sabem que segurança e conforto não são mais metas a serem almejadas. A aprendizagem e o crescimento empolgam gestores ambiciosos e talentosos.
- O desenvolvimento é o maior privilégio que se pode receber. Ele não pode ser tirado de você e leva a outros benefícios.

Por outro lado, a ausência de um sólido

programa de desenvolvimento pode criar problemas de retenção. Líderes mal desenvolvidos invariavelmente impedem o desenvolvimento de seus subordinados, realizando o trabalho por eles, enfatizando os valores errados e assim por diante. Frustrados, muitos desses subordinados saem da organização – especialmente os mais talentosos, que desejam desenvolver novas habilidades de liderança.

Obviamente, nem todo programa de desenvolvimento de lideranças será uma boa ferramenta de retenção. Na verdade, qualquer programa que ignore essas seis passagens de liderança afastará as pessoas da empresa, porque suas

expectativas de desenvolvimento não serão atendidas. Quando as organizações ajudam os gestores a lidar com as lacunas de desempenho em determinado nível para atingir o máximo desempenho ou o desempenho excepcional, elas aumentam as chances de esses gestores permanecerem no pipeline de liderança.

## **Perguntas frequentes**

P. Como o modelo do pipeline de liderança ajuda a melhorar o desempenho?

R. Em primeiro lugar, identifica diferenciais entre as camadas. Isso significa que o modelo do pipeline

ajuda a enxergar com clareza a diferença entre o cargo do chefe e o cargo do subordinado, coloca os dois no caminho certo e remove as ambiguidades. Em segundo lugar, as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais proporcionam uma estrutura conceitual para se chegar às causas fundamentais de quaisquer problemas. Os valores profissionais, em especial, são decisivos para melhorar o desempenho, embora sejam negligenciados com tanta frequência. O modelo do pipeline se certifica de manter esses fatores sempre à vista. Em terceiro lugar, o modelo ajuda a conscientizar a administração em

relação à importância do coaching, proporcionando a motivação e o quadro de referência para que os líderes orientem e elevem o desempenho de seu pessoal. Em quarto lugar, descobrimos que o modelo ajuda os líderes a compreender as mudanças nas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais necessários para o sucesso em um novo cargo. Esse conhecimento os ajuda a facilitar as próprias transições. Em quinto lugar, o modelo proporciona aos líderes um guia para promover tanto o sucesso organizacional quanto o sucesso individual. Ele não deve ser aplicado apenas pelos gestores para ajudar seus

subordinados diretos, mas também pelos líderes que buscam uma visão e um quadro de referência para capacitar a organização a dar um salto quântico em termos de desempenho. Em sexto lugar, o modelo possibilita desenvolver as competências de liderança certas e vinculá-las ao conteúdo certo do trabalho. Ele também ajuda a se concentrar em como as competências do líder devem mudar à medida que os requisitos do trabalho forem mudando. Esse movimento é um importante direcionador da melhoria do desempenho. (Observação: nosso próximo livro, *The Performance Pipeline*, se aprofundará na utilização

do conceito do pipeline para promover o sucesso do desempenho por toda a organização.)

P. Quais são os problemas de desempenho mais comuns que vocês encontram em seu trabalho com empresas no desenvolvimento do pipeline de liderança?

R. Algumas vezes, as organizações adotam métricas não abrangentes de desempenho. Os líderes que identificamos como de alto desempenho com frequência produzem resultados em apenas uma dimensão do trabalho, normalmente técnica ou especializada. Em muitos casos, outras dimensões do

trabalho – como liderança, administração, relacionamentos, inovação ou responsabilidade social – não são endereçadas. O que ouvimos dizer com frequência sobre líderes de alto desempenho são afirmações como “Charlie passou um bom tempo realizando um bom trabalho, mas não podemos transferi-lo porque ele não tem um sucessor” ou “Mary lidera os colegas na obtenção de resultados funcionais, mas sua equipe fica sem receber uma orientação adequada”. O lado humano do negócio é, muitas vezes, negligenciado. Deveria haver consequências para a pessoa, mas com muita frequência esse não é o caso, e o

sucesso é, na melhor das hipóteses, temporário.

As duas camadas inferiores frequentemente se concentram em realizar o trabalho em vez de se concentrar em delegá-lo – e, com isso, ajudar os outros a crescer. Enquanto essa situação se mantiver, o pipeline de liderança não poderá ser construído.

P. Com que frequência devemos conduzir discussões sobre o desempenho se quisermos manter o pipeline de liderança pleno e desobstruído?

R. É fundamental conduzir conversas regulares. Para manter um pipeline pleno e desobstruído, o desempenho em

todas as dimensões de trabalho é mais importante que o potencial. O desempenho que inclui trabalho de liderança, trabalho de gestão e trabalho de relacionamento significa que as pessoas estão sendo desenvolvidas, que a organização está sendo melhorada e que o desempenho do negócio está sendo aprimorado. Dessa forma, conversas frequentes sobre o desempenho garantem que todas as dimensões sejam tratadas. Recomendamos avaliações mensais de todos os aspectos do desempenho. Os líderes que utilizam o diagrama dos círculos apresentado neste capítulo para as discussões sobre o desempenho

confirmam que o modelo realmente funciona. A discussão mais importante sobre o desempenho em qualquer ano é aquela conduzida no fim do primeiro mês, quando ainda há muito tempo para correções ou recuperação do terreno perdido. A segunda mais importante é a discussão conduzida ao final do segundo mês.

## **Observações práticas**

- Para obter o máximo do modelo do pipeline de liderança, é necessário definir as verdadeiras passagens de sua empresa em vez de se basear no modelo genérico apresentado neste

livro. Você deve utilizar o modelo genérico como um guia para identificar suas dimensões de trabalho e os padrões de desempenho diferenciados por camada. Descobrimos que as empresas que se ocupam tanto do desempenho quanto do desenvolvimento (e não apenas do desenvolvimento) também são aquelas que colhem os maiores benefícios. Essa abordagem customizada – isto é, determinar o próprio pipeline de liderança – o capacita a utilizar sua própria terminologia de negócios, facilitando a compreensão dos conceitos e incorporando-os às comunicações diárias.

- Ampliar a perspectiva em relação ao desempenho constitui outra importante vantagem do modelo do pipeline de liderança. Em geral, o desempenho se volta a resultados operacionais, como indicadores financeiros, indicadores-chave de desempenho, estratégias e projetos. A compreensão do modelo do pipeline de liderança estende essa definição para incluir métricas para o trabalho de liderança, o trabalho de gestão, o trabalho de relacionamento, a inovação e até a responsabilidade social. É fácil traduzir esses requisitos em termos concretos – basta um pouco de concentração. Observamos como essa perspectiva mais ampla ajuda as

organizações a impulsionar seus líderes de um trabalho principalmente operacional a um trabalho de liderança e gestão, além do trabalho operacional. Esses líderes se beneficiam de conversas mais completas com os chefes sobre o desempenho e conhecem seus papéis com mais clareza, com base nas métricas. São comuns reclamações sobre pessoas em posições de liderança que não lideram e não gerenciam. Esclarecer os requisitos através da mensuração da liderança, da gestão e dos relacionamentos ajuda os líderes que desejam atingir essa meta. Descobrimos que a maioria das

peças se beneficiará da transparência desses requisitos e verá uma melhoria no desempenho.

- Utilizar o diagrama dos círculos para apresentar os requisitos de mensuração de desempenho supera os obstáculos criados por ferramentas monótonas, desnecessariamente complexas e de difícil implementação. Descobrimos que as empresas adoram o diagrama dos círculos, em grande parte devido à sua simplicidade e à sua clareza. Quando ensinamos os líderes a utilizar esse diagrama dos círculos, eles compreendem intuitivamente o conceito. Líderes ocupados conhecem uma ferramenta

poderosa, mas simples, assim que a veem. Quando questionado se entendeu a ideia do diagrama dos círculos, um gestor de negócios da Nike proclamou: “Até uma criança de 10 anos entenderia!”

- Outro benefício do conceito dos círculos é melhorar a participação dos empregados nas discussões sobre o desempenho. A maioria das empresas que utilizam os círculos solicita que os empregados tracem os próprios círculos e participem das discussões. O círculo de determinado empregado é comparado com a versão traçada pelo chefe. Diferenças de percepção ou de fatos são imediatamente evidenciadas.

Com isso, uma discussão significativa passa a ser ao mesmo tempo possível e necessária, porque tanto o empregado quanto o chefe podem ver os problemas ou lacunas. Dessa forma, expectativas e padrões podem ser esclarecidos, o que ajuda a melhorar o desempenho e facilita as discussões no futuro. Ambas as partes se beneficiam de um bom diálogo sobre o desempenho. Os métodos para que os empregados expressem suas opiniões devem ser claros e simples para que eles se sintam participantes do processo, e não meras vítimas.

---

traduzido aqui como “aprendizagem pela ação”, é uma metodologia de desenvolvimento proposta por Reg Revans que utiliza projetos práticos como ferramentas de aprendizado.

# 10

## Planejamento de sucessão

**M**uitas vezes, os pipelines de liderança se obstruem quando os principais executivos saem das organizações e seus substitutos não estão

preparados para trabalhar em um alto nível de liderança. Embora possam ter a experiência necessária e um histórico profissional impecável, não apresentam as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais necessários para o novo nível.

Todo dia, a imprensa especializada em negócios nos Estados Unidos traz histórias sobre vários CEOs saindo de suas organizações. É provável que a maioria dessas empresas não tenha um substituto apropriadamente desenvolvido capaz de atingir padrões de máximo desempenho no nível de liderança empresarial. Isso se torna especialmente verdadeiro se a saída do CEO for abrupta.

Em geral, as empresas trazem alguém de fora, que não conhece bem a organização, ou se voltam a algum empregado que não está pronto para assumir o cargo mais elevado. Pode parecer que essas pessoas estejam qualificadas para assumir a posição de CEO e talvez até tenham algumas características notáveis. Mas se não foram avaliadas de acordo com a estrutura conceitual do modelo do pipeline de liderança, é impossível saber se estão prontas para esse desafio. Se não tiverem sido desenvolvidas de acordo com o quadro de referências do pipeline de liderança, é improvável que possam apresentar um desempenho excepcional nesse nível. Cada novo dia nos traz uma

nova história de um CEO selecionado pela empresa com altas expectativas, só para vê-lo sair depois de um tempo relativamente curto, após fracassar em atingir essas expectativas.

Se as organizações têm tanta dificuldade de trazer candidatos qualificados ao topo de sua pirâmide hierárquica, é natural que tenham ainda mais dificuldade um ou dois níveis de liderança abaixo. O CEO atual, o conselho de administração, o líder dos recursos humanos e, eventualmente, os consultores externos (headhunters) costumam ser envolvidos na seleção do novo CEO. Apesar de esses grupos alocarem muito tempo e energia à escolha de um CEO, não parecem ser capazes de

fazer a escolha certa com consistência. Menos tempo e energia são gastos em posições de liderança em níveis inferiores, o que aumenta ainda mais a probabilidade de decisões ruins serem tomadas para esses patamares.

Faz-se necessária uma nova abordagem ao planejamento de sucessão, e sugerimos o modelo do pipeline de liderança, que proporciona às organizações uma ferramenta para selecionar e preparar as pessoas certas para assumir posições de liderança em todos os níveis da empresa.

**Uma definição do planejamento de sucessão de acordo com o modelo do pipeline de liderança**

Em geral, o planejamento de sucessão é considerado equivalente ao planejamento de substitutos. Na década de 1960, na General Electric, por exemplo, os gestores de grupo identificavam quatro candidatos para suas posições, dois de fora do grupo e dois pertencentes a ele. Embora a GE tenha progredido muito além dessa abordagem simplista, muitas empresas não conseguiram realizar a mesma façanha. O planejamento de substitutos ainda é norma nas organizações, embora a norma não aborde as questões de liderança enfrentadas por essas empresas.

A maioria dos cargos deve ajustar-se às contínuas mudanças nos mercados,

produtos, estruturas de negócios e requisitos de liderança. Qualquer pessoa que tente nomear agora um substituto para uma vaga que pode surgir apenas daqui a três anos fundamentará sua decisão em especificações que estarão obsoletas na ocasião. Além disso, fusões, aquisições, downsizing, redução do número de níveis hierárquicos, globalização e a internet estão provocando um impacto profundo sobre as organizações, fazendo os cargos antes “importantes” perderem a importância ou se tornarem desnecessários. Peter Drucker disse que as pessoas que entram agora nas empresas devem entender que podem sobreviver a elas. Nesse ambiente, o planejamento de

substitutos faz pouco sentido.

O conceito de um “inventário” de talentos implica algum planejamento de sucessão, mas é um conceito insatisfatório do ponto de vista do pipeline de liderança. A premissa básica é que, se você reunir um bom grupo de talentos, terá bons substitutos para os líderes que saem. O problema, claro, é que esse inventário de talentos defende igualar o potencial ao desempenho. Descobrimos que pessoas de alto potencial não são necessariamente pessoas de alto desempenho.

Dessa forma, gostaríamos de sugerir a seguinte definição alternativa para o planejamento de sucessão:

---

*O planejamento de sucessão está perpetuando o negócio ao preencher o pipeline de liderança com pessoas de alto desempenho, para garantir que todos os níveis tenham abundância de líderes de alto desempenho, tanto agora quanto no futuro.*

---

Essa definição foi elaborada para proporcionar uma forma de utilizar o modelo do pipeline de liderança, visando aumentar a eficácia do planejamento de sucessão. Tendo isso em vista, propomos

quatro regras a serem seguidas de acordo com essa definição:

*O foco deve ser sobre o desempenho.* O alto desempenho no presente é o bilhete de admissão para o desenvolvimento e o crescimento futuros. Alguns candidatos podem encaixar-se no perfil de um líder, mas se não tiverem demonstrado um alto nível de desempenho coloque um ponto de interrogação em sua ficha. Muitas organizações forçam as pessoas de alto potencial pelo pipeline de liderança, o que pode ser prejudicial, já que muitos desses indivíduos serão incapazes de apresentar um bom desempenho nos níveis de liderança apropriados. O máximo

desempenho em todos os níveis de liderança deve ser o objetivo do planejamento de sucessão.

*O pipeline de liderança requer um fluxo contínuo.* Em consequência, você não pode se limitar ao planejamento de sucessão para um único nível de liderança. Todos os níveis devem ser incluídos. Na verdade, descobrimos que é difícil encontrar e desenvolver internamente um CEO, a não ser que haja um grande fluxo de líderes desenvolvidos em todos os níveis e um método organizado para ir da base ao topo da pirâmide. Embora nem todas as pessoas aspirem ao cargo de CEO, algumas têm

essa ambição, e um sólido grupo de candidatos deve ser desenvolvido e subir no pipeline de liderança, de forma que, quando chegar o momento de encontrar um CEO, haverá vários candidatos internos que não pularam níveis. Dessa forma, é possível evitar as consequências desastrosas de pessoas assumindo o cargo de CEO sem estarem preparadas para isso.

*As passagens do pipeline de liderança devem ser plenamente compreendidas. As pessoas precisam trabalhar no nível certo, e não é possível saber com certeza se esse é o caso, a não ser que as habilidades, as aplicações de tempo e os*

valores profissionais para cada nível sejam claramente comunicados e avaliados. Para decidir corretamente quem deve ser desenvolvido para posições-chave de liderança, essa compreensão é crucial. Se você analisar ou mensurar apenas as habilidades, os valores profissionais não suportarão a pressão mais adiante.

*O curto e o longo prazo devem ser levados em consideração simultaneamente.* Não basta realizar o planejamento de sucessão para atender às necessidades imediatas. Nem é suficiente contar com um reservatório de líderes para o futuro. Ambos são fundamentais se

sua empresa quiser sobreviver agora e assegurar o sucesso no futuro.

Para testar sua definição de planejamento de sucessão, verifique se ela responde positivamente às três perguntas a seguir:

- Ela o ajuda a entender como qualquer empregado pode passar de um profissional totalmente inexperiente a CEO?
- Ela lhe permite concentrar-se no desempenho de curto e longo prazos, incluindo habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais?
- Ela o força a trabalhar continuamente na sucessão (e não apenas uma vez ao

ano)?

## **Transformando o potencial negativo em positivo**

As empresas estão repletas de pessoas bonitas e inteligentes formadas nas melhores faculdades, mas que estão fracassando porque não sabem como fazer acontecer. Muitas vezes, os programas de sucessão colocam essas pessoas em posições de liderança com base em seu potencial – elas têm a aparência certa, o currículo certo, impressionaram alguém com suas ideias e sua capacidade de articulação. *Potencial*, no entanto, não precisa ser uma palavra ruim no

vocabulário do pipeline de liderança. Na verdade, se começar a pensar em potencial como o *trabalho que alguém pode realizar no futuro*, é possível utilizar o conceito de forma construtiva.

*Potencial*, na verdade, é um termo útil para a sucessão quando visto pelas lentes do modelo do pipeline de liderança. Veja, por exemplo, a lista a seguir.

---

### **Três categorias de potencial**

---

Potencial de transição	Capaz de realizar o trabalho do próximo nível em três a cinco anos, ou antes.
Potencial de crescimento	Capaz de realizar o trabalho de cargos mais desafiadores no mesmo nível em curto prazo.

Potencial de domínio	Capaz de realizar o mesmo tipo de trabalho atual, só que melhor.
----------------------	--

---

Dos pontos de vista da seleção e da sucessão, essas categorias oferecem benefícios distintos. Para começar, elas proporcionam uma meta em comum para os tomadores de decisão, que, em geral, estão munidos de diversas informações de uma série de contextos. Em vez de falar sobre como Jane tem potencial para ser uma boa líder, a discussão pode ser mais focada: Jane tem potencial para uma transição, para o crescimento ou para o domínio? A diferença entre essas três categorias é enorme, o que ajuda os tomadores de decisão a definirem

trajetórias de desenvolvimento apropriadas para posições de liderança apropriadas.

Em segundo lugar, essas categorias orientam as conversas dos gestores com os subordinados diretos sobre o futuro deles na empresa. O planejamento de sucessão é uma via de mão dupla e é importante ter discussões aprofundadas com as pessoas, de forma que saibam, com clareza, como são vistas pela organização. Uma vez que sabem se são vistas como um potencial de transição, crescimento ou domínio – e uma vez que sabem quais são os requisitos para cada nível de liderança –, podem tomar decisões realistas sobre o que fazer em

seguida, e quão agressivamente desejam se desenvolver. Assim, esses líderes potenciais se envolvem plenamente no processo porque sabem com clareza a percepção da administração em relação a seu futuro, e o que precisam fazer para chegar lá ou ainda mais longe.

Em terceiro lugar, incorporar esse vocabulário ao planejamento de sucessão ajuda a banir a ideia de promoções aceleradas. Em geral, os gestores e o RH dizem aos jovens empregados que acabaram de sair da faculdade que serão rapidamente promovidos, para induzi-los a ficar na empresa. Infelizmente, muitas dessas pessoas decidem preservar seu status de elite e evitam assumir

atribuições difíceis, temendo o fracasso ou a perda do status privilegiado. Dessa forma, o planejamento de sucessão pode nomear uma dessas pessoas para uma posição vital de liderança, apesar de ser uma pessoa que evitou o crescimento e a mudança necessária para realizar a transição em cada nível de liderança. Acreditamos que uma pessoa pode avançar rapidamente para uma transição de liderança, mas não até o topo. O pipeline de liderança não é um tubo reto, mas com curvas de 90 graus. Em cada um desses pontos, as pessoas precisam desacelerar, refletir, aprender e desenvolver-se. Quando as pessoas percebem em que tipo de trajetória

realmente estão – quando sabem se têm potencial de transição, crescimento ou domínio –, mostram-se muito mais dispostas a lidar com as atribuições necessárias para se preparar para o futuro.

Naturalmente, algumas pessoas não apresentarão qualquer tipo de potencial – constata-se que elas não têm a capacidade de trabalhar melhor no próprio nível. Essas pessoas devem ser retiradas do sistema de sucessão e rebaixadas de nível de liderança, para um ponto no qual apresentavam o máximo desempenho. Ou precisam ser dispensadas.

**Definindo padrões claros para avaliar o**

## **potencial**

Como saber se alguém apresenta potencial de transição ou potencial de crescimento? Se essa pessoa apresenta potencial de crescimento ou potencial de domínio? No planejamento de sucessão, nem sempre é fácil bater o olho em um candidato e determinar se ele está pronto para passar ao próximo nível de liderança nos próximos anos. Padrões para cada categoria de potencial facilitam essa decisão. Definidos esses padrões, a gestão pode falar sobre as pessoas usando um vocabulário em comum e decidir se apresentam ou não os requisitos para cada categoria.

Antes de analisar esses padrões, gostaríamos de salientar que os padrões de desempenho de que falamos no capítulo anterior também devem ser levados em consideração ao avaliar o potencial de uma pessoa. Quando alguém é capaz de sustentar um alto nível de desempenho (pelo menos durante três anos), certamente deve ser considerado um candidato com potencial de transição. Se alguém tem níveis erráticos de desempenho, provavelmente é um candidato com potencial de crescimento. Também há pessoas que produzem resultados, mas que estão trabalhando no nível errado e podem desenvolver o potencial de transição se forem orientadas

para atuar no nível certo.

Além do desempenho, o potencial depende da capacidade de desenvolver novas habilidades e da disposição de assumir novos desafios que acompanham as posições mais elevadas. As habilidades e os desafios são muito maiores quando alguém passa de um nível de liderança ao próximo do que quando a pessoa está apenas assumindo um cargo mais alto no mesmo nível de liderança. Ao pensar sobre os padrões de potencial, portanto, precisamos nos concentrar no nível de disposição e na capacidade de assumir novos desafios. Se a pessoa estiver em uma passagem do pipeline de liderança, a questão é saber se ela está

disposta e é capaz de lidar com as novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Se ela estiver apenas assumindo mais responsabilidade no mesmo nível, trata-se obviamente de um desafio menor, mas as mudanças necessárias não devem ser negligenciadas.

Utilize os padrões apresentados na Amostra 10.1 para orientá-lo na avaliação do potencial de seu pessoal durante o planejamento de sucessão.

### **Amostra 10.1: Padrões para avaliar o potencial**

---

**Potencial de transição** (pode ser promovido)

para a próxima passagem em três a cinco anos)

- Apresenta habilidades operacionais, técnicas e especializadas extremamente amplas e profundas.
- Apresenta as habilidades gerenciais esperadas no próximo nível organizacional.
- Apresenta as habilidades de liderança esperadas no próximo nível organizacional.
- Trabalha regularmente no desenvolvimento de novas habilidades e talentos.
- Aspira aos desafios e às oportunidades do nível acima.
- Demonstra grande ambição.
- Apresenta uma visão que vai além de seu nível organizacional atual.
- É orientado para os resultados totais do negócio, e não se restringe ao sucesso da própria área.

*Observação:* Essa designação requer pelo menos uma confirmação de alguém dois níveis acima do

candidato, já que o chefe do candidato não contrata pessoas para o próprio nível – quem faz isso é o chefe do chefe.

**Potencial de crescimento** (pode ser promovido a um cargo superior no mesmo nível de liderança em três anos)

- Apresenta habilidades operacionais, técnicas e especializadas acima do necessário para o nível organizacional atual.
- Apresenta habilidades gerenciais acima do esperado para o nível organizacional atual.
- Demonstra com frequência habilidades de liderança acima do esperado para a posição atual.
- Desenvolve novas habilidades quando o cargo exige.
- Aspira a maiores desafios, mas essencialmente no mesmo nível organizacional.
- É motivado a fazer mais do que o esperado.

- Apresenta uma visão que vai além da posição atual.
- É focado no sucesso da própria área e da equipe.

**Potencial de domínio** (pode melhorar no cargo atual com o mesmo esforço)

- Em geral, apresenta habilidades operacionais, técnicas, especializadas, gerenciais e de liderança aceitáveis para o nível organizacional atual.
- Não se esforça muito para desenvolver novas habilidades, mas sustenta as habilidades atuais.
- Deseja apenas permanecer na empresa, e não assumir maiores desafios ou dar contribuições pessoais mais elevadas.
- É motivado a fazer o que for necessário no cargo atual.
- Entende o cargo.
- É focado basicamente no sucesso técnico.

*Observação:* A pessoa pode desejar, mas pode ainda não ter demonstrado a capacidade de progredir para cargos mais desafiadores.

*Fonte:* Drotter Human Resources. Inc.

---

Ao aplicar esses padrões e falar a respeito com as pessoas, tome cuidado para não desvalorizar o potencial de crescimento ou de domínio. Apesar de o potencial de transição ser essencial se sua empresa for grande ou estiver crescendo, o potencial de crescimento e o potencial de domínio também são importantes para as organizações. Na maioria das empresas de grande porte ou até de médio porte, as pessoas que apresentam potencial de crescimento são perfeitas para assumir

atribuições de maior responsabilidade à medida que a empresa cresce; o crescimento individual e o organizacional ocorrem em paralelo. O potencial de crescimento também atende a um propósito claro em empresas globais, nas quais os gestores precisam ascender de países pequenos a grandes. De forma similar, o potencial de domínio prepara o caminho para um desempenho excepcional. Todas as pessoas percorrem uma trajetória de domínio em algum ponto da carreira e, apesar de o planejamento de sucessão não dever orientá-las na direção de cargos maiores, precisa ajudá-las a dominar determinada habilidade ou cargo como uma forma de assegurar um bom

desempenho para a organização.

## **Como realizar um planejamento de sucessão que mantenha abastecido o pipeline de liderança**

Descobrimos que o plano de cinco passos, apresentado a seguir, facilita em muito o planejamento de sucessão, mantendo em mente as metas do pipeline de liderança:

1. Customize o modelo do pipeline de liderança para se adequar às necessidades de sucessão de sua organização.

Substitua os títulos que utilizamos no modelo pelos títulos de sua própria empresa. Você também pode transformar nossas seis passagens de liderança em cinco ou sete se isso se adequar melhor à sua estrutura organizacional. Descobrimos que empresas menores muitas vezes combinam os níveis de gestor de grupo e gestor corporativo e que, algumas vezes, fundem os níveis de gestor de gestores e gerente funcional. De modo similar, você deve acrescentar níveis de liderança se isso refletir melhor a organização de sua empresa. Por exemplo, estruturas globais frequentemente requerem níveis adicionais. Defina com clareza as diferenças em termos de habilidades,

aplicações de tempo e valores profissionais. Elaboramos o modelo para ajudá-lo a planejar a sucessão para posições reais, em vez de tentar forçar seu planejamento a se adequar a um modelo genérico.

2. Traduza os padrões de desempenho e potencial para sua própria linguagem.

Padrões claros, detalhados e não passíveis de interpretações alternativas melhorarão em muito tanto seu planejamento de sucessão quanto de desenvolvimento. Isso porque proporcionam um direcionamento para as

peessoas que querem crescer como líderes. Esses elementos oferecem aos gestores melhores formas de se comunicar com os subordinados que não estão apresentando um desempenho satisfatório ou que acreditam que deveriam progredir com mais rapidez. Se sua empresa for capaz de determinar padrões altamente específicos com os quais todos se comprometem, será possível atingir um bom nível de consistência na avaliação da sucessão, o que fortalecerá seu pipeline de liderança. A maioria dos bancos de dados de sucessão corporativa é inútil, por não se basear em padrões compartilhados. Ao adotar esses padrões, é possível criar um banco de dados de sucessão que

realmente vale alguma coisa.

3. Documente e comunique esses padrões por toda a organização.

Quando todos souberem quais são os padrões para a avaliação do potencial e do desempenho, saberão o que precisam fazer para subir um nível e se qualificar a determinada posição de liderança. Descobrimos que sessões de treinamento ajudam a comunicar esses padrões, proporcionando aos empregados oportunidades de conhecê-los e fazer perguntas relevantes. Especialmente em grandes empresas, os mal-entendidos são comuns, de forma que é importante

conduzir sessões de treinamento sobre o assunto. Essas sessões também podem ser necessárias para informar ajustes nos padrões, já que mudanças nas condições do negócio muitas vezes exigem novos comportamentos e resultados. Comunicar quais são os novos padrões e por que são necessários ajudará as pessoas a se adaptarem a um ambiente dinâmico.

4. Avalie os candidatos à sucessão por meio de uma matriz potencial-desempenho.

Durante vários anos, algumas empresas têm utilizado uma matriz desse tipo como parte de seu planejamento de sucessão

(Figura 10.1).

	Alto desempenho	Desempenho médio	Baixo desempenho
Alto potencial	1	3	6
Potencial intermediário	2	5	8
Potencial mínimo	4	7	9

### Figura 10.1 Matriz potencial-desempenho

*Observação:* Não inclua nesse processo pessoas com menos de seis meses na posição atual.

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

Trata-se de uma ferramenta útil para obter uma visão atualizada de uma camada de liderança. As empresas podem constatar, por exemplo, que seus gestores

funcionais estão concentrados no quadro “potencial intermediário-desempenho médio”; isso indica à empresa que não há muitos bons candidatos à promoção nesse nível, e que é necessário remediar a situação. Embora essa visão instantânea seja útil, não é particularmente proveitosa do ponto de vista do pipeline. A linguagem para caracterizar o desempenho e o potencial é genérica demais, sem sugerir ações específicas de desenvolvimento. Observe, contudo, o que ocorre quando reformulamos a mesma matriz com base em nossas categorias de potencial e desempenho (Figura 10.2).

		Nível sustentado de desempenho		
		Desempenho excepcional	Máximo desempenho	Desempenho ainda insuficiente
Provável contribuição futura no trabalho	Transição	Desempenho excepcional/ Transição 1	Máximo desempenho/ Transição 3	Desempenho ainda insuficiente/ Transição* 6
	Crescimento	Desempenho excepcional/ Crescimento 2	Máximo desempenho/ Crescimento 5	Desempenho ainda insuficiente/ Crescimento 8
	Domínio	Desempenho excepcional/ Domínio 4	Máximo desempenho/ Domínio 7	Desempenho ainda insuficiente/ Domínio 9

## Figura 10.2 Definições da matriz de desenvolvimento de lideranças

\* Transições que excederam as expectativas no último cargo, mas que acabaram de ser promovidas.

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

De repente, você consegue uma visão muito melhor da capacidade de liderança atual e futura de uma pessoa, bem como da melhor forma de desenvolvê-la como líder. E, igualmente importante, isso

permite que os gestores seniores levem em consideração todos os subordinados diretos durante o planejamento de sua sucessão, e não apenas os supostos altos potenciais. A seguir, traduzimos cada quadro em uma avaliação e ação específica:

*Quadro 1 – Excepcional/Transição.*  
Pessoas com essa combinação de desempenho e potencial superiores estão prontas para uma atribuição em um nível organizacional de liderança mais alto. Faz-se necessário agir imediatamente devido à natureza instável dessa situação; as pessoas sabem que dominaram a posição e já esperam alguma mudança. Na

maioria dos casos, elas são os principais alvos de recrutamento por parte de outras empresas.

Esse alto nível de desempenho costuma não ser suficientemente recompensado. Esses gestores muitas vezes sentem que estão além das fronteiras do cargo atual e sabem que podem e devem ganhar mais. Quando isso não acontece, eles ficam inquietos. Em geral, essas pessoas se motivam pelo progresso na carreira com a mesma intensidade que se motivam pelo desempenho e acreditam que deveriam ser promovidas.

Ao promover essas pessoas, dê a elas uma posição com muito espaço para o crescimento, de forma que possam

continuar a percorrer uma curva íngreme de aprendizagem. Do ponto de vista do pipeline de liderança, isso implica afunilamento dessas pessoas na próxima passagem de liderança ou alocação em uma nova função ou negócio. Elas também merecem um aumento salarial proporcional ao novo desafio. Naturalmente, você não quer sobrecarregá-las nem enchê-las de títulos pomposos e riquezas. A chave é mantê-las aprendendo e crescendo com justiça.

Lembre-se de que essas pessoas são estrelas e podem receber ofertas de altos salários e status de outro empregador. Se você não mover essas pessoas rápida e continuamente – ou ao menos conversar

sobre as possibilidades em sua empresa –, provavelmente as perderá.

### *Quadro 2 – Excepcional/Crescimento.*

Embora essa pessoa tenha de permanecer no mesmo nível de liderança por enquanto, deve ser desenvolvida de modo a se preparar para o próximo nível. Isso significa alocá-la a atribuições desafiadoras além do cargo atual que a ajudem a desenvolver novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais.

Desafios que saem diretamente da mesa do chefe proporcionam bons testes. Como esse trabalho pertence ao próximo nível acima, é possível verificar se a pessoa é

capaz de lidar com o trabalho do próximo nível de liderança. Projetos interfuncionais também é uma boa ideia, ampliando a experiência do candidato, além de testar sua capacidade de tomar decisões multifuncionais.

Trata-se de um colaborador valioso, que provavelmente desempenhará papel relevante no futuro em níveis mais elevados. Se ele não passar no teste recebido e, mesmo assim, sustentar o nível de desempenho, você não perde nada agora, e evita um grande erro mais tarde. É possível que o candidato acabe como líder funcional em um nível mais elevado, em vez de líder de negócios. Atenção ao desenvolvimento, trabalho

novo e desafiador e conversas aprofundadas ajudam a transmitir a esse empregado excepcional que ele é valorizado.

*Quadro 3 – Máximo/Transição.* Essa categoria consiste em gestores que serão tão valiosos para a empresa no futuro quanto são atualmente. O foco agora deve ser ajudá-los a melhorar o desempenho; eles não devem ser solicitados a realizar uma transição de liderança até que tenham melhorado significativamente o desempenho.

Se você estiver lidando com alguém nesse quadro, dê-lhe metas desafiadoras. Exija mais dele do que exigiria dos

colegas dele – mais vendas, mais lucros e assim por diante. Incentive a inovação para atingir essas metas e, se conseguir melhores resultados, reconheça que essa pessoa tem um alto nível de mobilidade para cima. Se não obtiver resultados melhores, ela ainda pode ter mobilidade para cima, mas nada excepcional. Mantenha em mente que esse gestor pode estar em uma situação que dificulte ou impossibilite o sucesso, o que explica sua classificação no máximo desempenho. Mas também é necessário levar em consideração que essa pessoa pode pertencer ao Quadro 5.

*Quadro 4 – Excepcional/Domínio.* Esses

profissionais experientes devem permanecer nos níveis atuais, mas suas contribuições devem ser reconhecidas. Apesar de o desenvolvimento provavelmente não ser tão relevante, eles devem envolver-se no treinamento de outras pessoas. Coloque-os em grupos de estudo para novos produtos, programas e processos. Eles já demonstraram que são capazes de fazer mais do que se pede deles, de modo que o desempenho não deverá ser prejudicado. Além disso, o mero ato de solicitar a participação deles já é uma excelente forma de reconhecimento.

Reconheça, também, que essa pessoa é muito valiosa. Ela está apresentando o

máximo padrão de desempenho e não se inquieta para avançar na carreira. Em vista disso, você pode desenvolvê-la ainda mais. Ao mesmo tempo, o desempenho pode cair em algum momento, pelo fato de ela se sentir desvalorizada. Resista à tendência de negligenciar essa pessoa. Dê atenção suficiente a ela para que mantenha o nível de desempenho. Ninguém se mantém nesse quadro sem esforço, de modo que você precisa se certificar de que as pessoas sintam que esse esforço vale a pena e é reconhecido.

*Quadro 5 – Máximo/Crescimento. A chave aqui é a melhoria do desempenho.*

Essas pessoas devem ser levadas em consideração para um cargo mais desafiador no nível atual se puderem entregar melhores resultados. Mais uma vez, metas estendidas funcionam bem para as pessoas nesse quadro e, se conseguirem atingi-las, elas podem ser capazes de passar para o Quadro 2.

Se estiver trabalhando com esse tipo de pessoa, você terá dificuldade de decidir qual quadro é mais apropriado a ela. Pela nossa experiência, os gestores sobrecarregam esse quadro com pessoas que, na verdade, pertencem ao Quadro 7 ou 8 porque não querem ofendê-las ou tomar decisões difíceis. Se você se vir com mais pessoas no Quadro 5 do que em

quaisquer outros, reveja suas avaliações para checar o desempenho dessas pessoas e as habilidades que estão desenvolvendo. Além disso, analise os próprios motivos para colocar as pessoas nesses quadros. Você espera que alguém chegue a esse quadro – ou o desempenho dessa pessoa realmente justifica sua presença nele?

*Quadro 6 – Ainda insuficiente/Transição.* Pessoas recém-promovidas muitas vezes são classificadas nesse quadro e, geralmente, só requerem algum tempo e experiência – além de alguma orientação – para melhorar o desempenho. Com o tempo, elas podem se mostrar boas candidatas para o próximo nível de

liderança. Se, no entanto, o desempenho insatisfatório não resultar de uma promoção recente, elas podem ter uma grave insuficiência que exija uma análise mais ponderada.

Mesmo em uma grande organização, você não deve ter muitas pessoas nesse quadro. Transfira as pessoas do Quadro 1 para esse quadro depois de elas terem sido promovidas, tendo percorrido uma passagem de liderança. Acompanhe o desempenho delas ao longo de um ano para verificar se são capazes de sustentar o nível de desempenho. Nesse ponto, será possível saber se elas de fato estão percorrendo com eficácia a passagem de liderança.

*Quadro 7 – Máximo/Domínio.* Essas pessoas têm duas possibilidades, dependendo de seu desempenho melhorar ou piorar com o tempo. Elas podem tornar-se valiosas no papel atual ou tropeçar e passar a apresentar um desempenho marginal. Embora deseje reconhecer seu desempenho, você também deve proporcionar orientação ou oportunidades de desenvolvimento suficientes, de modo que possam melhorar o desempenho e o potencial.

Será útil conversar abertamente com essa pessoa. Explique por que a complacência é arriscada para ela, e que o progresso na carreira resulta do crescimento e do esforço. Se a pessoa for

relativamente jovem, tem mais chances de ser classificada no Quadro 9 se o problema for falta de motivação. Com isso em mente, mantenha-se atento a outras funções ou negócios nos quais ela possa apresentar desempenho excepcional (em vez de permitir que caia no Quadro 9 na meia-idade, quando será mais difícil se colocar em outro lugar).

*Quadro 8 – Ainda insuficiente/Crescimento.* Uma rigorosa gestão de desempenho é fundamental nessa situação. Essas pessoas não podem se dar o luxo de tropeçar na realização de seu trabalho. A classificação no Quadro 8 normalmente significa que algo está

errado porque essas pessoas têm a capacidade de acrescentar habilidades (potencial de crescimento), mas não estão aplicando aquelas que possuem (desempenho ainda insuficiente). Mesmo assim, são pessoas talentosas com a capacidade de assumir um cargo mais desafiador no futuro, se produzirem melhores resultados.

Você pode ajudar essa pessoa a focar a energia e administrar o tempo com mais eficácia. É possível que energia demais esteja sendo aplicada em aprender novas habilidades; verifique a agenda dessa pessoa para determinar como o tempo está sendo alocado. Também é possível que ela sinta que seu chefe ou cargo não está

adequado a ela e esteja se dedicando ao desenvolvimento de habilidades ou conhecimento, em vez de confrontar um problema que esteja prejudicando seu desempenho e potencial. Se for esse o caso, talvez seja necessário pedir que um profissional de recursos humanos ou um chefe dois níveis acima dela intervenha na situação.

*Quadro 9 – Ainda insuficiente/Domínio.*  
Essas pessoas com frequência trabalham no nível de liderança errado e devem ser realocadas a um nível inferior ou dispensadas. Os pipelines de liderança se obstruem quando essas pessoas deixam de progredir e bloqueiam o desenvolvimento

de outras que apresentam maior potencial e melhor desempenho.

Antes de rebaixar a pessoa, contudo, conduza uma análise mais aprofundada (especialmente se a economia estiver em situação de pleno emprego). Investigue por que o desempenho está nesse nível; confronte diretamente a pessoa com essa pergunta. É bem possível que fatores gerenciais ou organizacionais estejam inibindo o desempenho. Nesse caso, é necessário lidar com eles. Fatores como definição insatisfatória de cargo, recursos insuficientes ou falta de integração podem ser responsáveis por deficiências no desempenho.

Inclua a tendência de desempenho em

seu plano de ação. Faça essa pessoa trabalhar com você na análise de tendências e no processo de planejamento de ações. Você deve discutir se o coaching ou o treinamento de habilidades ajudaram a melhorar o desempenho dessa pessoa no passado e deve investigar o que mais é necessário fazer.

5. Reveja os planos e o progresso de todo o pipeline com frequência e seriedade.

Não permita que o planejamento de sucessão se torne algo que você faz apenas uma vez ao ano ou com menos frequência ainda. Não veja isso como uma

responsabilidade relativamente sem importância. Muitas organizações continuam perdendo a guerra pelos talentos apesar de todos os inventários de talentos, revisões de recursos humanos, planos de benefícios e outras ferramentas. O problema é que as discussões sobre o talento são subjetivas demais, a estrutura conceitual é inadequada ou inapropriada e as revisões são esporádicas demais. As pessoas tendem a transformar as revisões em um processo mecânico, que não inclui a honestidade. Em resumo, as organizações deixam de exercer pressão ou produzir nessa área vital.

De preferência, sua organização deverá conduzir pelo menos uma reunião de

sucessão anual para discutir essa avaliação de desempenho-potencial – e você também deve agendar revisões trimestrais e relatórios mensais de ações. Além disso, o CEO e seus subordinados diretos devem ser informados da situação do desempenho-potencial por todo o pipeline de liderança. Também é importante que cada nível de liderança analise as classificações para pelo menos dois níveis abaixo dele. Por exemplo, os líderes de grupo devem rever os relatórios sobre gestores de negócios e gestores funcionais, porque precisam saber quais gestores funcionais estão qualificados para se tornar gestores de negócios; eles também devem

responsabilizar os gestores de negócios pelo desenvolvimento dos gestores funcionais e gestores de gestores.

A criação dessa prestação de contas em dois níveis abaixo e a utilização das definições e dos padrões aumentarão significativamente as chances de selecionar as pessoas certas para posições-chave de liderança e seu desenvolvimento apropriado. E o mais importante: isso ajudará as organizações a atingir a meta de ter as pessoas certas nos cargos certos, com a preparação certa, ao mesmo tempo em que produzem os resultados almejados, agora e no futuro.

## **Perguntas frequentes**

P. Como exatamente posso utilizar o modelo do pipeline de liderança para melhorar o processo de sucessão na minha organização?

R. Em primeiro lugar, deixe claro a todos os envolvidos quais serão as implicações da transição. Conhecer os requisitos de aprendizado e as mudanças necessárias ajuda a evitar mal-entendidos e esclarece critérios realistas para subir na hierarquia. Em segundo lugar, o modelo do pipeline proporciona definições, vocabulário e um quadro de referência que possibilita um diálogo melhor sobre as questões de sucessão. Em terceiro lugar, o modelo ajuda as pessoas a entender quais são os

requisitos para o trabalho no nível acima, de modo que possam tomar melhores decisões no que se refere ao próprio desenvolvimento. Em quarto lugar, o trabalho de sucessão requer critérios coerentes por todos os negócios e funções. O modelo do pipeline ajuda todas as pessoas envolvidas na sucessão a enxergar os mesmos desafios e necessidades. Muitas pessoas nos disseram que não sabem como faziam o planejamento de sucessão sem o modelo. A nova definição de sucessão está “preparando bancos de talentos a se elevar ao próximo nível”.

P. O que é mais decisivo no desenvolvimento de bons planos de sucessão?

R. É essencial realizar uma análise completa das competências da organização, assim como aplicar o modelo do triângulo do alinhamento que sugerimos no Capítulo 5. A competência da organização diz respeito a se certificar de que todo o trabalho necessário para executar a estratégia seja atribuído a alguém. Qualquer mudança contemplada ou planejada da estratégia deve refletir-se em novas estruturas, mudanças na definição dos cargos, mudanças de processos, renovação da cultura e assim por diante.

A parte da sucessão que envolve as pessoas faz mais sentido quando conhecemos a capacidade de nosso pessoal realizar o trabalho necessário. Dessa forma, o foco nas pessoas ajuda não a decidir se temos um bom pessoal, mas se temos as pessoas certas – pessoas capazes e dispostas a realizar o trabalho por mais que ele mude. As pessoas não devem ser avaliadas segundo critérios abstratos, mas sim de acordo com critérios bem fundamentados, com base na competência da organização.

Outro importante fator é a honestidade no diálogo. A honestidade em relação ao

desempenho atual e em relação ao ponto que as pessoas podem atingir é fundamental. Não acrescenta nada dialogar em termos de um potencial imaginário.

P. O planejamento de sucessão deve estender-se até que ponto?

R. De cima a baixo, até o nível de entrada. A sucessão diz respeito ao fluxo ascendente de talentos, especialmente dos líderes. Os candidatos à sucessão em cada camada dependem da camada abaixo. Dessa forma, devemos nos certificar de que o recrutamento de empregados técnicos e especializados no nível de entrada

inclua muitas pessoas que ambicionam chegar a posições de liderança. Caso contrário, não será possível preencher adequadamente as posições de gestor de outros com pessoal interno. Apesar de ser por vezes necessário sair em busca de talentos externos para preencher posições de liderança, uma organização deveria promover internamente, em 90% dos casos, visando a redução dos riscos. A exceção à regra dos 90% deve aplicar-se apenas ao caso de entrada em um novo negócio ou mercado, quando é necessário contratar pessoas já experientes ou capazes que, em virtude das circunstâncias excepcionais, não podem ser encontradas internamente.

## Observações práticas

- A matriz dos nove quadros para diagnosticar a força – ou falta de força – da sucessão da empresa tem sido amplamente adotada ao redor do mundo. As pessoas se empolgam com a ferramenta e nos mostram com orgulho os nove quadros repletos de nomes. Infelizmente, quando investigamos para saber quais foram os critérios utilizados – isto é, como um quadro foi escolhido para uma determinada pessoa –, descobrimos que a escolha se fundamentou, em grande parte, na intuição. A escolha não foi tomada com base em critérios

de desempenho ou padrões para a mensuração do potencial. As pessoas que contam exclusivamente com a intuição acreditam, erroneamente, que a análise é proporcionada pelo modelo dos nove quadros. Na verdade, os nove quadros foram elaborados para apresentar a avaliação de um grupo de indivíduos, e não devem ser vistos como um substituto para padrões e evidências factuais. Os nove quadros são apenas a cobertura, não o bolo.

- Muitas organizações ainda têm dificuldade de compreender plenamente a ideia de potencial. Em todas as empresas que visitamos,

somos solicitados a esclarecer essa ideia, mas infelizmente não existe uma resposta mágica. Atemo-nos à definição apresentada neste capítulo: *potencial é o trabalho que alguém pode realizar no futuro*. O modelo do pipeline de liderança proporciona algumas expressões qualificadoras para facilitar as discussões sobre o potencial e seu desenvolvimento na organização: *potencial de transição* – deve ser capaz de realizar o trabalho necessário para a próxima transição em três a cinco anos; *potencial de crescimento* – capaz de assumir mais responsabilidades na mesma camada em três a cinco anos; e *potencial de*

*domínio* – capaz de continuar a desenvolver suas competências na posição atual ou em uma posição similar.

- No entanto, cuidado para não cair na armadilha de achar que conhece o potencial em termos absolutos. As três distinções que sugerimos visam ajudar numa avaliação aproximada em qualquer momento. Os clientes requerem mudanças, os concorrentes mudam, novos produtos são lançados no mercado – todos esses fatores resultam em novos produtos e serviços, que, por sua vez, exigem novas habilidades. Dessa forma, o potencial de hoje pode não ser

necessariamente um potencial amanhã. O pior cenário possível é aplicar rótulos inflexíveis – positivos ou negativos – ao potencial das pessoas. Trabalhar na sucessão e na identificação do potencial requer, no mínimo, uma avaliação semestral e a disposição de mudar os critérios com base em novos fatos no que se refere à pessoa e ao trabalho.

- Identificar as conexões acima e abaixo afeta a capacidade de uma empresa de escolher o CEO certo. O modelo do pipeline de liderança foi originalmente desenvolvido para ser utilizado no planejamento de sucessão. Ele ajuda as pessoas que trabalham na sucessão

a visualizar o sistema como um todo e os pontos de conexão. Compreender o ponto de partida – nomeações a posições de gestores de outros – é o primeiro passo para o desenvolvimento de um excelente processo de sucessão de lideranças. Infelizmente, a maior parte da energia dedicada ao planejamento de sucessão se concentra na outra extremidade do pipeline – isto é, nos CEOs – e muito pouca energia se concentra no ponto de partida. Se a sua empresa não estiver sendo capaz de produzir um CEO, isso indica que você está com problemas no nível dos gestores de outros. O fato de conselhos de

administração terem de se concentrar na sucessão do CEO, não significa que as iniciativas de planejamento de sucessão da empresa tenham de voltar-se exclusivamente ao topo. Nada substitui a capacidade de enxergar e desenvolver o pipeline como um todo. Na verdade, uma análise da força do processo de sucessão do CEO revelará o nível de eficácia do pipeline como um todo. Todos os problemas nos níveis inferiores são visíveis no topo, da mesma forma que uma linha de montagem ineficaz produz carros com inúmeros problemas.

- O trabalho contínuo e eficaz na

sucessão constitui uma característica que diferencia empresas de sucesso. Algumas das mais importantes empresas do mundo nos procuraram para ajudá-las com seus problemas de sucessão. Elas dizem que estão sempre em busca de maneiras de manter sua posição de líderes do setor, e que o modelo do pipeline de liderança as ajuda a manter vantagem competitiva ao possibilitar melhor planejamento de sucessão.

# 11

## **Identificação de falhas potenciais no pipeline**

té este ponto, concentramo-nos em como é

**A** possível utilizar nosso modelo para construir um sólido pipeline de liderança. Enfatizamos como isso pode ser utilizado para melhorar o desempenho e o sucesso em todos os níveis. Mas seríamos negligentes se deixássemos de lado o fracasso no desenvolvimento de lideranças. Em diversas empresas, pessoas que tinham potencial para assumir posições de liderança importantes não se mostraram à altura das expectativas. Algumas fracassam em posições de gerente de primeiro nível, e algumas quando chegam a CEO.

Embora existam muitas razões para o fracasso, e algumas (como mudanças

abruptas das preferências do consumidor) não possam ser completamente evitadas, uma porcentagem significativa pode ser prevenida ou combatida com eficácia. Gostaríamos de analisar aqui as causas mais comuns do fracasso da liderança individual e institucional. Também gostaríamos de sugerir formas de utilização do modelo do pipeline de liderança para remediar essas deficiências.

Concentraremos uma parcela significativa da análise no fracasso em níveis seniores. Embora o modelo do pipeline de liderança seja útil para prevenir o fracasso em todos os níveis, deficiências no nível executivo sênior

apresentam efeito multiplicador, capaz de enfraquecer o pipeline até o nível de gestor de primeira viagem. Quando um CEO de alta visibilidade não cumpre as expectativas e abandona a organização, a cobertura que a mídia faz desse fracasso é intensa e prejudicial. A humilhação pública desce pipeline abaixo, e outros executivos seniores também podem perder o emprego. No mínimo, a perda do valor ao acionista prejudica a instituição, e o moral baixo enfraquece individualmente os líderes. E o mais importante: quando os executivos seniores não apresentam bom desempenho, muitas vezes falham na área de desenvolvimento de lideranças, deixando de cultivar e orientar seus

subordinados diretos para subir um nível de liderança. Esses subordinados diretos, por sua vez, não são preparados para desenvolver os próprios subordinados diretos.

O fracasso, então, é algo que deve ser combatido como parte desse processo. Vamos começar analisando as quatro causas mais comuns do fracasso individual:

- Selecionar a pessoa errada.
- Deixar pessoas que apresentam desempenho insatisfatório por tempo demais no cargo.
- Não ouvir nem procurar feedback.
- Definir mal os cargos.

# **Selecionar a pessoa errada**

## **A história de Jerry e Tim**

Jerry, CEO de uma grande empresa de produtos de consumo, tomou duas decisões de seleção nos cinco últimos anos, e cada uma custou US\$1 bilhão a seu negócio. Ele escolheu dois líderes de grupo no banco de gestores de negócios e, apesar de todos parecerem ser candidatos superiores, com grande potencial de liderança, não tiveram desempenho satisfatório. Jerry escolheu Tim, um desses líderes, por ter demonstrado bons resultados tanto no crescimento da receita quanto na

melhoria dos lucros quando era gestor de negócios. Nessa posição, Tim lançou produtos e serviços para preencher as lacunas do portfólio e ultrapassou a concorrência. Jerry esperava que Tim fosse capaz de promover o crescimento da receita e o aumento dos lucros em vários negócios na posição de líder de grupo.

Quando Tim assumiu o novo cargo, imediatamente percebeu as lacunas em seu novo portfólio de negócios e, instintivamente, recorreu a seu antigo método de sucesso. Dessa forma, ele concentrou a maior parte da atenção em mercados não explorados e

segmentos de clientes – e exigia que seus subordinados diretos fizessem o mesmo. Devido à forte posição de caixa de sua empresa, Tim conseguiu recursos financeiros para praticamente todas as estratégias de crescimento apresentadas por seus subordinados diretos. Foi quase como se Tim estivesse apostando todas as suas fichas, acreditando que pelo menos uma delas compensasse as que não se pagassem. Em vez de pensar de forma estratégica e seletiva sobre os projetos nos quais deveria investir, Tim tentou “vender” todos os projetos.

Em consequência, o grupo de Tim

entrou em negócios que não entendia ou para os quais não dispunha de recursos e habilidades para concorrer com eficácia. Além disso, o talento de Tim foi perigosamente diluído devido à quantidade de projetos, e a execução acabou prejudicada. As perdas se acumularam e, após 18 meses na nova posição, Tim foi demitido.

Com o modelo do pipeline de liderança em mãos, Jerry reconheceu onde errou em sua tomada de decisões e percebeu como o modelo poderia impedir seu fracasso no futuro. Ao analisar as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais

nos níveis de líderes de grupo e gestores de negócios, ele viu uma grande diferença nos requisitos de estratégia. Como gestor de negócios, Tim explorou corretamente mercados não atendidos, mas o fez no contexto de uma estratégia existente. Como gestor de grupo, contudo, Tim seguiu a mesma linha de ação básica, sem perceber que o universo de um líder de grupo é amplo demais para ser abordado da mesma forma. Os líderes de grupo precisam utilizar uma abordagem mais direcionada à estratégia, analisando suas opções e escolhendo agir sobre algumas (e não muitas). A mentalidade de Tim –

especialmente seus valores – estava, na verdade, dois níveis abaixo dos de um gestor de grupo. Ele estava trabalhando com base em um sistema de valores puramente funcional: Podemos fazer isso? Essa abordagem é bastante diferente do sistema de valores de um gestor de negócios: Deveríamos nos envolver com isso? É muito diferente do sistema de valores de um gestor de grupo: Qual opção nos dará o melhor resultado agora e no futuro? As razões de Jerry para promover Tim tinham certa lógica: as habilidades e o sucesso de Tim como gestor de negócios deveriam ser recompensados com uma

promoção, e essas habilidades e sucessos seriam muito úteis em sua nova posição. O problema com essa lógica, naturalmente, é que existem diferenças sutis, porém significativas, nos requisitos para o sucesso em diferentes níveis de liderança.

Portanto, para evitar problemas na seleção, tenha em mente os seguintes pontos:

*Requisitos gerais para dois níveis adjacentes podem ser similares, mas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais específicos revelam diferenças significativas. O pensamento estratégico certamente foi necessário para*

Tim em ambas as posições, mas, em um nível de líder de grupo, sua forma de pensar deveria ser muito mais seletiva. Os segmentos de clientes e as áreas de produto inexploradas costumam ser enormes e atraentes. É absolutamente necessário levar em consideração as limitações de seu negócio.

*Gerar resultados em um nível não deve ser a principal razão para selecionar alguém para uma posição de nível superior.* Naturalmente, uma pessoa que apresenta bons resultados deve ser cogitada para ocupar outras posições de liderança, mas costuma ser um erro fazer dos resultados o único critério de seleção.

Tim, por exemplo, não passou tempo suficiente analisando e priorizando suas opções; não valorizou a análise de todas as limitações da empresa que fariam muitas alternativas serem consideradas inapropriadas agora e no futuro. Ao tomar uma decisão de seleção, concentre-se na probabilidade de um candidato produzir resultados em um contexto bastante diferente. Pergunte a si mesmo quais são as chances de a pessoa realizar uma transição sem percalços para um novo conjunto de valores. Ela desenvolveu as habilidades almejadas e terá facilidade de mudar a forma como aloca seu tempo? Alguns candidatos se baseiam no mesmo conjunto de habilidades, aplicações de

tempo e valores profissionais ao longo de toda a carreira – se você estiver ciente disso, saiba que estará cavando a cova deles se os promover a um nível de liderança superior.

## **Deixar a pessoa errada no cargo por tempo demais**

Esse problema é encontrado em todo o mundo corporativo. Devido à lealdade ou a um falso senso de compaixão, os gestores permitem que as pessoas passem impunes com suas deficiências. Ou se iludem e ficam esperando que alguém que um dia foi uma estrela redescubra a magia. Em consequência, um pequeno

fracasso se transforma em um grande fracasso, e o pipeline de liderança sai extremamente prejudicado.

## **A história de Jerry e Vince**

Jerry, CEO do nosso exemplo anterior, cometeu um segundo erro de seleção quando promoveu Vince de gestor de negócios a líder de grupo. Se você baseasse uma promoção em apenas um fator de desempenho (basicamente, o que Jerry fez), Vince mais do que mereceria ser nomeado como líder de grupo. Ele realizou um trabalho incrível ao desenvolver um negócio no qual a empresa foi a primeira a

oferecer seu produto em vários países. Um produto bem projetado, aliado a um marketing onipresente, impulsionou o crescimento do negócio. E quanto mais eles cresceram, mais fácil foi usar essa vantagem para deixar para trás a concorrência que tentava acompanhá-los. Vince controlava o mercado.

Como líder de grupo, Vince ficou encarregado de uma série de negócios estáveis e de lento crescimento. Embora o faturamento fosse grande, a participação de mercado era pequena e os concorrentes eram fortes. Vince, contudo, era um elefante em uma loja

de cristais. Desde o início, ele insistiu em metas estendidas, planos de expansão e ajustes nos produtos elaborados para atrair os clientes dos concorrentes. Apesar de algumas de suas ideias resultarem em ganhos, não atingiram as metas ambiciosas. Ele demitiu dois de seus gestores de negócios, e um terceiro pediu demissão quando Vince basicamente assumiu suas responsabilidades. As perdas começaram a se acumular, mas Vince viu a solução para os problemas do grupo como uma questão de velocidade. Em consequência, ele alterou a estrutura da organização do grupo, de modo que se tornou um

negócio que tinha Vince como o gestor de negócios, um modelo no qual ele se sentia à vontade. Quando promoveu a reestruturação em meados de seu terceiro ano no cargo, as coisas foram de mal a pior. Sua inexperiência em várias áreas de produto e mercados resultou em decisões de expansão que fracassaram terrivelmente. Ao final do terceiro ano, a participação de mercado, as margens e a satisfação do cliente estavam em queda livre.

Sem dúvida, Jerry se preocupou com o que estava acontecendo, mas não fez nada a respeito. Ele sentia que devia dar a oportunidade a Vince por conta

de seu desempenho anterior espetacular, e acreditava que Vince viraria o jogo com uma manobra ousada. Infelizmente, os resultados continuaram a se deteriorar no quarto ano de gestão de Vince, dois outros bons gestores de negócios pediram demissão e Vince parecia à beira de uma crise de nervos. Jerry acabou sendo forçado a afastá-lo, realocando-o a um projeto.

Embora pareça que Jerry foi ingênuo ou até tolo, estava longe disso. Na verdade, ele era brilhante. Mas não contava com um sistema para prevenir e lidar com o erro humano. Se Jerry

pudesse ter avaliado o desempenho de Vince com uma lista de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais para posições de líder de grupo e gestor de negócios, teria visto rapidamente que ele estava trabalhando no nível de liderança errado. O desempenho de Vince se estabilizou no nível de gestor de negócios, mas, mesmo assim, ele foi promovido ao nível de líder de grupo. Como Jerry não estava ciente das diferenças específicas nos requisitos de cada nível, permitiu que sua lealdade a Vince e sua esperança de que este tirasse um coelho da cartola o cegassem para a gravidade dos

problemas. O que ficou claro em retrospecto não era tão claro no calor do momento. A liderança é um conceito muito difícil de ser avaliado com objetividade, especialmente quando a esperança e a amizade matizam as lentes através das quais alguém é visto.

O efeito cumulativo da tolerância de Jerry ao desempenho insatisfatório foi o mais baixo preço das ações da empresa na história e uma crise de capital que levou a bilhões em redução de custos e à demissão de milhares de pessoas. E o conselho de administração solicitou que Jerry se

aposentasse antes do previsto.

O problema de deixar as pessoas tempo demais nos cargos pode ser evitado pelas seguintes ações:

*Avaliar se um gestor está se baseando em habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais de um nível anterior.* Trata-se de um pecado capital da liderança, mas de difícil identificação, a menos que você conheça os requisitos para cada nível. Quando os gestores começam a replicar comportamentos quase idênticos àqueles que lhes renderam o sucesso no passado, um alarme deve soar.

*Analisar como os subordinados diretos do gestor estão se desenvolvendo e desempenhando. Algumas vezes, leva algum tempo para que os danos provocados por um líder insatisfatório venham à tona. Outras vezes, resultados ruins são relevados devido às circunstâncias externas. Quando os subordinados diretos não estão crescendo e apresentando bom desempenho, isso é um sinal de que o líder não está atendendo aos requisitos do cargo. Quando os gestores de negócios de Vince começaram a cair como moscas, Jerry deveria ter interferido.*

**Não ouvir nem procurar feedback**

Trata-se de um problema especialmente grave para líderes seniores. Não que sejam avessos a certos tipos de feedback; na verdade, eles estão sempre solicitando sugestões e opiniões sobre novos programas e produtos. O que não procuram ativamente – ou o que lhes entra por um ouvido e sai pelo outro – é um feedback não solicitado referente a si mesmos. Mais especificamente, eles não estão interessados em escutar como estão liderando ou como e por que deveriam fazer as coisas de outra forma. Em algumas ocasiões, eles não se mostram interessados nesse tipo de feedback porque isso não se encaixa em sua definição de liderança. Para eles, ser

líder significa ir até o fim diante da adversidade, o que é apropriado até certo ponto. Se fossem dar ouvidos a cada comentário negativo ou sugestão crítica, eles nunca persistiriam em uma iniciativa nem conseguiriam realizar nada. Como veremos, os líderes que evitam o fracasso estão abertos ao feedback e são capazes de analisar qual sugestão ou opinião tem seus méritos.

## **A história de Tom**

Recentemente, Tom foi nomeado gestor de negócios de uma grande companhia aeroespacial. Depois de uma gestão muito bem-sucedida como

executivo do marketing e comercial em uma divisão que vendia equipamentos aeroespaciais para o governo, ele foi promovido ao novo cargo. Então, recomendou sua subordinada de confiança, Gloria, para assumir sua antiga posição. Apesar de alta qualidade, confiabilidade e pontualidade na entrega sempre terem sido requisitos essenciais para o negócio, o controle de custos vinha se tornando cada vez mais crítico. O CEO queria que Tom ajudasse a atingir as reduções de custo necessárias para abrir mercados comerciais para os produtos do negócio.

Infelizmente, as várias funções do negócio tinham ideias distintas sobre como reduzir os custos, ideias que muitas vezes entravam em conflito entre si. Por exemplo, a produção queria reduzir o estoque de peças e adotar uma programação baseada na demanda, a engenharia optava por materiais mais baratos para os quais métodos de manufatura ainda não haviam sido testados, enquanto o marketing queria vender peças sobressalentes para os equipamentos existentes.

Gloria, ciente de que as várias funções não tinham ideia de como trabalhar em

conjunto como uma equipe de redução de custos, disse a Tom que queria se reunir com ele para discutir a questão. No entanto, Tom passou semanas evitando essa reunião. Quando Gloria finalmente o encostou na parede e apresentou a situação, Tom disse: “Não se preocupe, eu dou um jeito. Nós sempre conseguimos fazer isso no passado e esta não é a primeira vez que enfrentamos desafios desse tipo.” Gloria tentou explicar como a situação era diferente, mas Tom insistiu que, se continuassem trabalhando, tudo se arranjará.

Tom foi demitido depois de ocupar a

posição por 15 meses não somente porque os conflitos de custo estavam se acumulando, mas também porque a qualidade do produto estava caindo, e o prazo de entrega de um produto vital para uma missão espacial não havia sido cumprido. Se Tom ao menos tivesse dado ouvidos ao feedback de Gloria, provavelmente não teria fracassado. De certo modo, ele não apenas fracassou, como também prejudicou a carreira de outros candidatos promissores à liderança em seu negócio.

Veja como prevenir esse tipo de fracasso de ouvir o feedback:

*Manter a cabeça e os ouvidos abertos.* Nunca foi nenhum grande segredo que os líderes funcionais de Tom tinham dificuldades de trabalhar juntos em problemas de controle de custos. O verdadeiro problema era que Tom não prestava atenção ao que diziam. Se tivesse ouvido Gloria, e tivesse solicitado feedback de outros líderes funcionais, teria obtido uma visão mais completa do que era necessário, e teria trabalhado com seu pessoal para solucionar o problema dos custos.

*Saber ao que prestar atenção.* Se Tom soubesse que um requisito crucial em seu nível era a integração funcional, teria

prestado atenção aos feedbacks, sugerindo que ele não estava cumprindo esse requisito. O chefe de Tom foi negligente ao não informar esse requisito a Tom, e este foi negligente ao não pedir que o chefe definisse com clareza as responsabilidades de um gestor de negócios. Se tivesse o modelo do pipeline de liderança em mãos, poderia continuar sendo pouco receptivo ao feedback, mas pelo menos estaria ciente dos fatores que mereciam sua atenção.

## **Definir mal os cargos**

No nível de liderança do gestor de negócios e acima, presume-se que as pes-

soas que assumem esses papéis executivos saibam o que fazer – um pressuposto que, em geral, leva ao fracasso. Como os exemplos anteriores deixaram claro, os líderes nem sempre conhecem todos os requisitos para suas posições. Ou acham que os conhecem, mas estão se baseando em antigas definições de posições anteriores. Os líderes de grupo têm mais chances de ser prejudicados por papéis mal definidos. Os CEOs e os gestores de negócios normalmente têm alguma estrutura inerente à qual recorrer. Os gestores de grupo não costumam dispor desse recurso, já que o nível muitas vezes é definido em função das pessoas que compõem o grupo.

Todos os gestores, quando são promovidos a um novo nível de liderança, devem assumir a responsabilidade pela definição de seu cargo. Isso significa definir não somente habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais para o nível, como também os padrões de desempenho relevantes. Dessa forma, esses líderes aumentarão as chances de desenvolver apropriadamente seus subordinados diretos, sem usurpar as responsabilidades dos subordinados e lidando com os principais requisitos para o cargo. Na maioria dos casos, o fracasso não ocorre porque as pessoas são preguiçosas ou incompetentes, mas porque elas desconhecem seus papéis quando

passam a novos níveis de liderança.

Para evitar o fracasso devido a uma má definição de cargo, os gestores devem ter em mente os seguintes pontos:

*Nunca presume quais são as definições de cargo.* Confiar em premissas e descrições de cargo genéricas ou seguir os passos da pessoa que ocupou o cargo anteriormente são atitudes que muitas vezes levarão ao fracasso. As pessoas precisam assumir a iniciativa de definir elas mesmas os cargos, além de defini-los com especificidade. Isso significa não apenas definir quais devem ser suas contribuições, mas também estabelecer como devem ser mensuradas e identificar

as diferenças entre seu papel e os das pessoas acima e abaixo delas.

*Validar a definição.* Em outras palavras, os gestores devem apresentar ao chefe o que consideram que o cargo envolve e perguntar: “É isso mesmo?” E não devem se limitar a perguntar apenas uma vez. Eles devem discutir regularmente seu papel com o chefe. Sempre que assumem uma nova posição de liderança e se desenvolvem no cargo, precisam saber se seu desempenho está de acordo com o nível de liderança e as expectativas do chefe.

## **Fracasso institucional**

As empresas cometem erros e vivenciam retrações por muitas razões, mas o fracasso da liderança costuma ser a causa desses problemas. Quando o atendimento ao cliente apresenta pouca capacidade de resposta ou não há um fluxo de novos produtos rentáveis, o responsável pela situação costuma ser a falta de liderança. Não é apenas um líder que fracassa, mas vários deles. Nessas empresas, a liderança costuma ser um conceito vago e indiferenciado.

Por exemplo, estávamos conduzindo um coaching executivo para uma importante empresa de computadores e conversamos com um grupo de gestores seniores sobre inovação. O tópico veio à tona porque a

empresa parecia não ter qualquer produto ou serviço novo e inovador. A resposta: “Temos vários produtos novos em desenvolvimento em nossos laboratórios de pesquisa. O problema é que eles não saem da prancheta. Não conseguimos fazê-los sair do laboratório para entrar no mercado.” Quando perguntamos quem era o responsável pela situação, os executivos alegaram que era impossível identificar exatamente o responsável, já que tantas pessoas estavam envolvidas no projeto. Então, a discussão naturalmente se voltou para a liderança e por que ninguém assumia a responsabilidade pelo problema. O grupo explicou que, na empresa, o princípio de liderança e de

como os líderes eram avaliados girava em torno das vendas: esperava-se que todos os líderes da empresa vendessem e, como resultado, passassem boa parte do tempo com os clientes.

Essa empresa, como muitas outras, deixava de apresentar três elementos capazes de evitar o fracasso institucional:

Um modelo para a liderança.

Sem um quadro de referência, a liderança se torna simplista demais, uma filosofia generalizada. Na empresa de computadores, tudo o que eles sabiam sobre liderança se resumia a “todos devem vender”. Os líderes individuais

não entendiam como seus papéis e responsabilidades particulares se encaixavam no todo. Sem um quadro de referência, vários níveis de líderes se ocupam das mesmas atividades básicas, enquanto tarefas importantes são negligenciadas.

O modelo do pipeline de liderança proporciona às empresas uma estrutura conceitual para a liderança. No mínimo, isso determina os requisitos por níveis e traça distinções claras entre o que é necessário de um nível ao próximo. Em geral, grandes empresas passam por crises ou embarcam em projetos especiais que demandam o envolvimento de diferentes níveis de líderes. Como seria

de se esperar, se todos esses níveis estiverem concentrados na mesma coisa, outros aspectos do negócio serão negligenciados, resultando em fracasso. As crises, por exemplo, são solucionadas com êxito quando os líderes em todos os níveis integram seus esforços para lidar com o problema. Um equilíbrio é atingido entre o gestor corporativo, o gestor de negócios e o gestor de gestores na aplicação da melhor forma de conduzir seu pessoal em meio à crise. Essa é a liderança diferenciada, em oposição à situação na empresa de computadores, na qual todos os níveis de liderança tentavam vender mais em tempos de crise. Um quadro de referência não garante o

sucesso de uma empresa, mas aumenta suas chances.

Vocabulário em comum para falar sobre os problemas.

Sem um vocabulário apropriado, as organizações perdem em precisão nos diagnósticos e soluções. Mais uma vez, vamos retomar nosso exemplo da empresa na qual todos se concentram em vendas. Essa reação parece ser uma resposta a uma diretriz da liderança, mas não é isso que está acontecendo. Na verdade, trata-se de uma reação sem reflexão e análise do problema específico. Muito provavelmente, ter líderes “empurrando”

os produtos através da burocracia em um ritmo acelerado poderia atender melhor à diretriz “todos vendem” do que uma visita ao cliente. Se esses novos produtos forem mais competitivos e proporcionarem maior valor, rapidamente criarão demanda. Mas uma sutileza de linguagem como essa inexistente na empresa de computadores. Contudo, com o vocabulário do pipeline de liderança, as pessoas podem falar sobre o problema em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais para cada nível. Por exemplo, os gestores de negócios, de acordo com o modelo, deveriam valorizar o trabalho orientado ao futuro e alocar tempo ao planejamento

para o futuro. A habilidade de elaborar estratégias para cada cinco anos constitui uma habilidade vital, de forma que uma das tarefas dos gestores de negócios, em termos dessa diretriz de vendas, é vislumbrar o futuro e se sair com ideias capazes de aumentar as vendas não apenas agora, mas também no futuro.

Com o vocabulário do pipeline de liderança, as pessoas podem conversar sobre seus requisitos de liderança utilizando as mesmas categorias (habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais), mas definindo-as de acordo com suas posições de liderança específicas.

## Padrões para avaliar o desempenho

Como discutimos no Capítulo 9, os padrões de desempenho ajudam os líderes a estabelecer metas e criar verdadeiros indicadores para avaliar seu desempenho. A empresa de computadores não tinha padrões desse tipo, em parte porque não estabelecia qualquer distinção entre os níveis de liderança. Dessa forma, o gerente de primeiro nível era avaliado da mesma forma que um gestor de negócio. O fracasso é inevitável se todos os líderes são avaliados da mesma forma. Com apenas um padrão de mensuração uniforme, os líderes não maximizam a estrutura particular de seu nível de

liderança. Na empresa de computadores, todos são mensurados por seu desempenho em “sair do escritório e vender”. Esse padrão não proporciona muito incentivo para lidar com a questão de uma variedade de ângulos ou com uma variedade de recursos e ideias integrados uns aos outros.

## **Perguntas frequentes**

P. Como o RH pode utilizar o modelo do pipeline de liderança para me ajudar a evitar fracassos por parte dos líderes que trabalham para mim?

R. O RH deve ser seu “sistema de alerta antecipado”, mantendo-se sempre atento

a possíveis sinais de perigo no pipeline. Em função da participação direta em uma variedade de processos que envolvem os líderes – treinamento, coaching, contratação, promoção –, o pessoal do RH muitas vezes está bem familiarizado com as atitudes e os comportamentos de vários líderes. Por exemplo, o RH pode utilizar o modelo do pipeline de liderança para identificar os líderes que não estão realizando adequadamente uma transição. O pessoal de RH pode ser o primeiro na empresa a perceber que um líder recém-promovido está tendo dificuldade com os novos requisitos de seu nível de gestão, com base no modelo do pipeline

de lideranças. Conhecendo profundamente o líder, o RH pode coletar feedback sobre como o output desse líder está sendo recebido. O RH pode, então, conversar com esse líder ou com o chefe do líder sobre eventuais intervenções.

P. Eu trabalho no RH. O que deveria fazer se vejo que um líder está prestes a tomar uma decisão equivocada de promoção, mas se recusa a ouvir minha opinião?

R. Você tem a obrigação de levar o problema ao nível de gestão acima. Se eles também não lhe derem atenção, continue subindo com o problema até encontrar alguém disposto a ouvi-lo. As

consequências de uma contratação equivocada podem se multiplicar além do nível individual ou da equipe, podendo afetar até mesmo a organização inteira. É de importância crítica interromper essa espiral. Concentre-se nas especificidades, como elementos do cargo ou resultados necessários que não serão satisfeitos e por quê. Será preciso apresentar evidências concretas, como exemplos de um candidato trabalhando no nível errado ou uma incapacidade de mudar os valores de trabalho.

P. Como evitar problemas de definição de cargos que podem levar ao fracasso?

R. Temos tido muito sucesso em reuniões

de definição de cargos envolvendo um líder e sua equipe, cada um definindo o próprio cargo e apresentando a definição em um flip chart. Com os flip charts na parede, cada membro da equipe pode ver todas as definições de cargo. Fatores como interdependências, sobreposições, lacunas, prestação de contas do nível errado, entre outros, se tornam facilmente visíveis. Líderes que atuam em setores tão diversos quanto serviços financeiros, manufatura, mineração e saúde têm realizado com eficácia esse exercício. Toda organização passa por problemas de definição de cargos, o que torna um método relativamente simples e de fácil

utilização especialmente válido.

## **Observações práticas**

- É útil reconhecer que alguns líderes fracassarão, mas não adianta reconhecer que nada pode ser feito a respeito. Os requisitos do trabalho mudam, a motivação das pessoas cai e os concorrentes evoluem. Em consequência, algumas pessoas não conseguem mais realizar o trabalho certo. Descompassos são inevitáveis e deveriam ser esperados. Apesar de ninguém gostar de fracassos ou descompassos, ignorá-los leva a consequências trágicas e, infelizmente,

isso é muito comum. Temos visto líderes que subitamente se veem incapazes ou inadequados ao cargo, e são isolados do resto da organização. Esse tipo de tratamento é cruel e doloroso. E também não é bom para os negócios. Uma pessoa que está se mostrando incapaz, mas que é mantida na posição, cria uma situação que prejudica a comunicação, a produtividade, o desenvolvimento, o moral e os resultados de negócios. O fracasso deve ser tratado pelo que é: um problema de negócios. Analise os fatos, faça os ajustes apropriados, remova obstáculos e, se necessário, transfira ou remova o líder

problemático. Não adianta as ferramentas de diagnóstico serem eficazes se o chefe evitar lidar com o problema.

- Reconheça que a falta de franqueza é o maior sinal de um fracasso iminente. Dizer ao chefe apenas o que ele quer ouvir, hesitar em expor os problemas, ocultar importantes informações negativas são indicadores de que a organização está com problemas. Apesar de não abordarmos a questão neste capítulo, a criação de um ambiente de trabalho inapropriado é a quinta razão mais comum do fracasso. Gostaríamos de enfatizar aqui que a falta de franqueza em conversas e

reuniões importantes cria um ambiente propício ao fracasso. Quando a verdadeira conversa se passa no corredor depois da reunião, e não na própria reunião, os líderes, mais cedo ou mais tarde, fracassarão, oportunidades serão perdidas, ou ambos.

- Saiba que quanto mais elevada é a posição do líder no pipeline, menos chances ele tem de receber um direcionamento claro e uma definição de papel significativa. Faxineiros recebem informações bastante específicas do trabalho a ser realizado, e muito feedback quando não fazem a coisa certa. Quanto a

gestores de negócios e de grupo, presume-se que já saibam disso tudo. E o mesmo se aplica aos CEOs. Essas posições de liderança decisivas são complexas, e a execução pode ser difícil. À medida que as empresas vão se transformando em ambientes cada vez mais voláteis e complexos, essas camadas precisam urgentemente de definições mais elaboradas. Descobrimos que as organizações precisam analisar a clareza de papéis, as prioridades e as expectativas de desempenho muito além dos indicadores financeiros. Os executivos seniores que conduzem a análise também requerem muito apoio. Os

conselhos de administração devem informar-se sobre o que está sendo feito a respeito, e os CEOs devem manter-se particularmente vigilantes. As ações ou inações de um líder muitas vezes resultam de premissas não testadas. Essas premissas só são realmente testadas depois de um erro ou fracasso. Um comentário muito comum após um fracasso é “Achei que ele soubesse”. Não espere que ocorra um fracasso para testar as premissas em relação ao papel, às prioridades e assim por diante.

- Observe que o fracasso ou o caminho para o fracasso costumam ser mais visíveis em níveis inferiores.

Mantenha-se atento aos seguintes sinais de alerta mais comuns: gestores de outros que passam o dia inteiro trancados em suas salas; gestores de gestores com longas filas à sua porta; gerentes funcionais que passam o tempo todo solucionando problemas técnicos. Líderes como esses estão no caminho para o fracasso. Os líderes seniores deveriam sair mais de suas salas e percorrer as instalações, observando as atividades para coletar informações em primeira mão sobre a saúde de seu pipeline de liderança. Reconheça que a origem do problema pode não ser o empregado em particular, mas sim seu chefe, que

tomou uma decisão de seleção equivocada, não definiu com clareza o cargo ou não tem orientado bem o empregado.

# 12

## A passagem da carreira funcional

O pipeline de liderança se ramifica em uma segunda direção na passagem de gestor funcional a gestor de negócios. Em vez de passar de

gestor funcional a gestor de negócios, de grupo e corporativo, alguns líderes prosseguem avançando em uma carreira funcional. Para a maioria das pessoas que trabalham em grandes empresas, essa é a trajetória mais relevante para avançar na carreira, já que poucas são selecionadas para atuar como gestores de negócios. Para alguns de vocês, essa trajetória pode parecer irrelevante. As seis principais passagens que discutimos tendem a ser aquelas que acabam recebendo maior atenção. No entanto, a maioria das pessoas acabará seguindo essa ramificação. Incluímos este capítulo porque encontramos problemas com líderes funcionais que sentem que suas

carreiras são interrompidas de acordo com nosso modelo.

A ramificação funcional do pipeline de liderança se obstrui tão facilmente quanto a ramificação da liderança de negócios, e é importante utilizar nosso modelo para compreender os requisitos e impedir as obstruções. Na verdade, a maioria das organizações tem um número significativo de posições funcionais críticas acima da Passagem 4, e é fundamental haver um processo para ajudar essas pessoas a percorrerem com sucesso as passagens de liderança.

A trajetória da liderança funcional é, em linhas gerais, similar à do gestor de negócios, de grupo e empresarial, mas

com importantes diferenças ao longo do caminho para gestores funcionais de grupo e gestores funcionais empresariais. Vamos analisar quais são essas distinções e como as organizações podem percorrer as transições em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais em cada nível para criar uma sólida liderança funcional.

## **Gestor funcional de grupo**

Essa posição não é igual à do gestor funcional; em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, ela se aproxima mais do nível de gestor de negócios, além de

também conter elementos do nível do líder de grupo. As empresas raramente oferecem ao gestor funcional de grupo o coaching e o desenvolvimento necessários para que ele domine os novos requisitos de seu papel de liderança.

Ao analisar os três requisitos a seguir, observe as semelhanças entre os gestores de negócios e os gestores funcionais de grupo.

*Integração.* Os gestores de negócios integram as estratégias funcionais em um abrangente plano de negócios, enquanto os gestores funcionais de grupo integram as estratégias funcionais de cada um dos negócios do grupo em uma estratégia

funcional coesa, garantindo que seu grupo receba o apoio apropriado para atingir suas metas de negócios. Ambos os tipos de gestores visam a coesão entre as várias estratégias funcionais.

*Mentalidade orientada para resultados.* Tal qual um gestor de negócios, um gestor funcional de grupo deve fazer a transição de “Conseguiremos fazer isso?” a “Ganharemos dinheiro se fizermos isso?”. É necessário desenvolver e valorizar uma mentalidade orientada aos resultados e uma mentalidade voltada aos negócios. Isso requer profundidade suficiente da função para analisar várias estratégias funcionais, ajudando o gestor de grupo a

decidir se uma estratégia produzirá os resultados de negócio desejados. Um gestor funcional de grupo deve proporcionar ao líder de grupo críticas fundamentadas nos negócios no que se refere às estratégias funcionais e aos resultados dessas estratégias em negócios novos ou existentes.

*Organização matricial.* Os gestores funcionais muitas vezes se reportam tanto aos gestores funcionais de grupo quanto aos gestores de negócios, especialmente quando o primeiro gerencia funções de apoio, como recursos humanos, finanças, tecnologia da informação e jurídico. Os gestores funcionais de grupo conduzem

revisões formais de planos e programas, bem como revisões de decisões de contratação, premiação, planos de desenvolvimento e assim por diante. O fato de os gestores de negócios normalmente terem essas mesmas responsabilidades cria uma situação de matriz. Os gestores funcionais de grupo devem desenvolver excelentes habilidades de relacionamento e de comunicação. Caso contrário, provavelmente entrarão em conflito com os gestores de negócios. Talvez ainda mais importante: devem aprender a valorizar a integração funcional nas equipes da mesma forma que o gestor de negócios e devem alocar o tempo

necessário para ajudar os gestores de negócios a atingir a integração funcional com o negócio sem comprometer a excelência funcional.

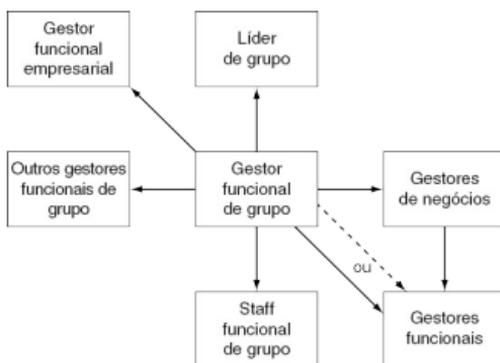
## **Amplios e complexos requisitos**

Diferentemente dos gestores de negócios, que gerenciam entidades em grande parte independentes, os gestores funcionais de grupo devem lidar com um complexo conjunto de relacionamentos que cruzam uma série de fronteiras. Na verdade, esses líderes devem prestar contas por seu desempenho e atender às demandas de pelo menos cinco pessoas ou áreas:

- O líder de grupo (o superior de linha).
- O líder funcional empresarial (o superior funcional).
- Os gestores de negócios do grupo (critica estratégias funcionais, aconselha).
- O staff funcional do grupo (os próprios subordinados diretos funcionais).
- Os líderes funcionais do negócio (visão de futuro, desenvolvimento).

Além de tudo isso, os gestores funcionais de grupo também podem trabalhar com colegas do mesmo nível para entregar internamente produtos ou serviços. Basicamente, eles apoiam outros gestores funcionais de grupo ao prestarem

serviços de recursos humanos, aconselhamento financeiro e outros. Em consequência, ocorre uma sexta área de responsabilidade, como indica a Figura 12.1.



## **Figura 12.1 Complexidade dos relacionamentos para gestores funcionais de grupo**

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

Como é possível observar, os líderes funcionais de grupo se veem diante de

uma série de desafios de relacionamento. Eles não apenas devem compreender cada estratégia de negócios separadamente, como também devem assegurar a cada gestor de negócios que a estratégia funcional atribuída a ele sustente as metas do grupo e do negócio. Como o gestor funcional de grupo responde tanto ao líder de grupo quanto ao gestor funcional empresarial, há um potencial significativo de tensão e conflito. Requer destreza equilibrar esses dois relacionamentos. Ao mesmo tempo, os gestores funcionais de grupo devem gerenciar e desenvolver não somente seus subordinados diretos, mas também os gestores funcionais.

Não é fácil lidar simultaneamente com

tantas pessoas e interesses em termos de desenvolvimento de relacionamentos, tomada de decisões e, especialmente, comprometimento. Os gestores funcionais de grupo devem aprender a valorizar e identificar pontos em comum nessas variáveis. Caso contrário, os negócios com os quais interagem poderão ser descontinuados e, como resultado, gerar ressentimento entre os envolvidos. Sem um bom grau de maturidade e uma ampla perspectiva do negócio, os gestores funcionais de grupo cometem sérios erros.

Por exemplo, eles permitem que gestores funcionais fiquem “divididos” entre eles mesmos e os gestores de negócios por um período significativo. Os

gestores funcionais são colocados na posição de ter de escolher entre os dois chefes. Se o gestor funcional escolher o gestor de negócios, o vínculo funcional será rompido. Se escolher o gestor funcional de grupo, o gestor de negócios muitas vezes ignorará a função, o que prejudica não apenas a função em si, mas também o desenvolvimento do gestor funcional.

Uma habilidade-chave nessa posição de liderança em especial, portanto, é se adiantar aos problemas e assumir uma postura proativa para solucioná-los antes que se intensifiquem. Lembre-se de que os líderes funcionais de grupo devem equilibrar seis pontos de contato, e essa

quantidade de relacionamentos gera todo tipo de potencial de conflito. Diferentemente dos gestores de negócios, que, algumas vezes, podem esquivar-se dos problemas devido à relativa simplicidade de seus relacionamentos, essa não é uma opção para os gestores funcionais de grupo. Eles precisam aprender a lidar com a complexidade de seus relacionamentos, mantendo-se cientes das necessidades especiais dos envolvidos e eliminando os conflitos potenciais pela raiz.

### **A história de Jane**

Jane é gestora de recursos humanos da

divisão de atendimento ao consumidor de um grande banco global. Com mais de 20 anos de experiência no banco, e muito respeitada na empresa, Jane sabe equilibrar bem seus vários pontos de contato: o líder da divisão de atendimento ao consumidor (seu gerente de linha), o líder do RH corporativo (seu chefe funcional), seus subordinados diretos no atendimento ao consumidor, líderes de negócios seniores no atendimento ao consumidor, profissionais de RH da divisão de atendimento ao consumidor e o staff corporativo que responde ao líder de RH corporativo (remuneração, desenvolvimento,

alocação de pessoal).

O banco selecionou externamente um novo líder de RH corporativo e lhe deu carta branca para realizar mudanças significativas na função. Quando começou a impor os padrões do RH sobre a divisão de atendimento ao consumidor, ela e o líder do atendimento ao consumidor entraram em conflito, já que a divisão costumava operar com relativa autonomia no passado.

Jane se viu em uma posição difícil. Algumas pessoas escolheram um lado e se envolveram na “politicagem” corporativa. Outras tentaram evitar

totalmente o conflito. Jane, no entanto, estava trabalhando no nível de liderança correto e reconhecia que precisava manter o equilíbrio em seus pontos de contato. Com essa finalidade, implementou o que considerava os padrões de RH “mais viáveis” e convenceu o líder da divisão de atendimento ao consumidor a implementar alguns outros padrões. Essa postura satisfez o novo líder do RH corporativo. Ao mesmo tempo, contudo, ela protegeu a divisão de atendimento ao consumidor de exigências consideradas absurdas provenientes do RH corporativo, uma postura que agradou o líder do

atendimento ao consumidor.

Naturalmente, ocorreram outras situações envolvendo esses dois contatos que demandaram que Jane equilibrasse as solicitações, mas ela conseguiu fazer isso devido à sua capacidade de encontrar pontos de contato entre seus dois líderes.

Jane também se mostrou muito atenciosa em relação a seu trabalho, o que nos leva ao próximo ponto. Nesse nível de liderança funcional, as pessoas precisam valorizar os aspectos intelectuais de seus cargos. Muitas vezes, elas servem líderes de grupo em um cargo consultivo, e não por meio de produtos ou outros outputs.

Elas orientam os líderes de grupo em uma ampla variedade de áreas, como seleção de pessoal, remoção de pessoal, reorganização, alocação de capital e entrada em novos mercados. Reflexão, análise e estratégia são fatores que fazem o cargo demandar boa capacidade intelectual.

Por exemplo, os gestores de grupo muitas vezes são solicitados a elaborar uma estratégia funcional para o grupo. Em geral, o líder de grupo tem um conceito para um novo negócio ou quer entrar em um mercado inexplorado. Os gestores funcionais de grupo é que trabalham no desenvolvimento do plano para desenvolver o novo negócio ou atender o

mercado inexplorado. Também é possível que o líder de grupo queira aumentar a contribuição funcional do grupo como um todo e peça que o gestor funcional de grupo crie uma estratégia para melhorar rapidamente a competência geral da função.

Em qualquer uma dessas atribuições estratégicas, os gestores funcionais de grupo precisam de sólidas habilidades cognitivas, além da valorização dos processos mentais necessários para concluir suas tarefas com êxito. Analisar os requisitos funcionais, desenvolvê-los e lidar com uma estrutura matricial para implementá-los são apenas alguns dos complicados exercícios mentais

necessários. Aumentando ainda mais o nível de dificuldade, essas atribuições também exigem conhecimento das melhores e mais recentes práticas em novas ou diferentes funções, e a capacidade de trabalhar com diferentes quadros temporais (prazos apertados ou projetos de longo prazo) para conciliar uma série de necessidades de aplicação ou programas de treinamento.

## **Sinais de que um gestor funcional de grupo não está apresentando bom desempenho**

Há vários meios de identificar um gestor funcional de grupo que não esteja

apresentando bom desempenho. Verifique a ocorrência dos três indicadores que observamos e apresentamos a seguir:

### **Primeiro sinal: agir como político**

O gestor funcional de grupo reage à complexidade dos relacionamentos fazendo várias promessas a diversas pessoas, mas sem cumprir qualquer uma delas (ou cumprindo muito pouco do que foi prometido). Em geral, essa pessoa fala de modo a sugerir que é capaz de atender às demandas de cada um dos seis públicos, mas é incapaz de satisfazer qualquer um deles. Esta é uma situação relativamente comum: os gestores funcionais acreditam que estão sendo

tratados inadequadamente por seu gestor de negócios e pedem o apoio do gestor funcional de grupo. Já os gestores de negócios, que querem mais ajuda funcional do que estão recebendo, pedem um pessoal melhor ao gestor funcional de grupo. O gestor funcional empresarial insiste tanto em cortes do orçamento quanto em inovação. Enquanto os colegas se unem em busca de assistência, o pessoal funcional de grupo demanda um direcionamento mais claro, aumentos salariais e melhores atribuições.

O que o gestor funcional de grupo deve fazer diante dessa enxurrada de solicitações? Muitos reagem se envolvendo na demagogia corporativa,

presumindo que nisso reside a chave para sua sobrevivência. Eles evitam negar qualquer solicitação. Se você verificar esse comportamento de tentar agradar a todos – ou se ficar claro que um gestor funcional de grupo foi reduzido a uma autoridade simbólica –, precisa intervir por meio do coaching e de outras ferramentas de desenvolvimento, e transmitir a seguinte mensagem:

*Desfaça a complexidade dos relacionamentos.* O líder de grupo deve conversar sobre esses relacionamentos com os gestores funcionais de grupo e enfatizar que é necessário administrar esses relacionamentos, e não fazer

malabarismos com eles. Pode ajudar fazer reuniões pré-agendadas, como aquelas do líder de grupo com seu pessoal para esclarecer papéis e falar sobre os vários requisitos. Não é realista esperar que o gestor funcional de grupo administre sozinho todos os relacionamentos e solicitações. Um acordo coletivo com base na estratégia do grupo, na estratégia do negócio e nos níveis de recursos funcionais é necessário para lidar com as expectativas. Por exemplo, defina o que constitui uma solicitação razoável por parte de um gestor funcional de grupo. Ajude-o a definir quais problemas podem ser levados a ele e quais devem ser levados a outro lugar.

*Ensine a definir prioridades com base no impacto sobre o negócio.* Explore as prioridades muitas vezes conflitantes que envolvem os seis pontos de contato com os gestores funcionais de grupo. Os gestores funcionais de grupo precisam aprender a manter com determinação suas maiores prioridades. Devem obter antecipadamente o apoio do líder de grupo e do gestor funcional empresarial em relação às prioridades – de preferência, na primeira ou na segunda semana no cargo. Também precisam da adesão dos gestores de negócios do grupo. De tempos em tempos, devem certificar-se de que as prioridades ainda sejam válidas. Deixe claro que eles

precisarão persistir para manter as prioridades e que parte dessa perseverança implica tomar decisões difíceis, em vez de tentar agradar a todos.

## **Segundo sinal: envolvimento excessivo no trabalho de gestores funcionais**

Mantenha-se atento a gestores funcionais de grupo que se refugiam em atribuições de gestor funcional. Algumas vezes, eles se sentem sobrecarregados diante da complexidade da nova posição de liderança e reagem passando boa parte do tempo em tarefas com as quais estavam acostumados quando eram líderes funcionais. Analisando a agenda diária deles, é possível verificar se estão agindo

de acordo com seu papel de liderança. Se parecerem estar passando tempo demais com o gestor funcional que assumiu seu antigo cargo ou sozinho em sua sala, é provável que algo esteja errado.

*Defina tarefas no nível de grupo.* Para evitar o recuo ao nível de gestor funcional, converse sobre as diferenças em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Como a maioria das pessoas reage melhor a metas e planos concretos, e não a conversas sobre “valores”, defina metas e planos de trabalho no nível certo para ajudar o gestor funcional de grupo a permanecer no papel certo. Você pode até precisar

conversar sobre como as metas serão atingidas para obter uma aplicação de tempo apropriada. Embora essa atitude pareça radical, se sua empresa valorizar o *empowerment*, essa é a melhor forma de garantir que o gestor se atenha ao papel certo. *Empowerment* significa a liberdade de fazer as coisas certas, e não o que a pessoa sente vontade de fazer. Ninguém valorizará o novo trabalho se não for efetivamente realizado.

### **Terceiro sinal: deixar-se envolver demais pelo líder de grupo**

Dedicar tempo excessivo ao líder de grupo também pode ser um indicativo de que o gestor funcional de grupo não está

trabalhando no nível apropriado. Sem dúvida, uma alocação de tempo como essa pode impressionar: aparentemente, o gestor funcional de grupo é o braço direito indispensável do líder de grupo. Embora existam necessidades de negócios vitais que exigem que um gestor funcional de grupo passe muito tempo trabalhando com o líder de grupo, essa será a exceção, e não a regra. O líder de grupo não é seu único cliente interno. Outros interpretarão isso como um sinal de que você não está disponível para atendê-los ou ajudá-los, de modo que será ignorado.

*Defina a agenda com determinação e coragem.* Ajudar um novo gestor funcional de grupo a ter sucesso requer

ajudá-lo a alocar corretamente o tempo. Tempo demais pode ser gasto resolvendo os mesmos problemas com o líder de grupo. Em geral, isso acontece porque o líder de grupo não consegue tomar uma decisão. Os gestores funcionais de grupo precisam ser determinados: “Já falamos duas vezes sobre esse assunto e preciso de uma decisão sua. Falar mais a esse respeito não vai levar a uma decisão, então não vejo por que insistirmos nisso.” Nesse nível de liderança, a coragem é um requisito, especialmente considerando que o tempo desse líder é valioso. Conversas particulares de natureza consultiva com o líder de grupo são importantes, mas provavelmente há outras questões de igual

ou maior importância que precisam ser endereçadas.

## **Gestores funcionais empresariais**

Esses gestores incluem o CFO (Chief Financial Officer), o CIO (Chief Information Officer), o líder da assessoria jurídica, o líder dos recursos humanos corporativos e os líderes de departamentos como pesquisa e desenvolvimento de produtos, marketing, produção e operações (apesar de algumas dessas funções estratégicas poderem ser centralizadas). Assim como os líderes de grupo, os gestores funcionais empresariais respondem ao CEO (ou COO ou presidente) e sua principal tarefa é

vincular a própria função à estratégia da corporação, prestar serviços de apoio ao CEO e manter-se atualizado em relação a novos avanços em sua área. Eles são responsáveis por tudo, de padrões de desempenho a adoção de métodos e valores.

Da mesma forma que os líderes de grupo, os gestores funcionais empresariais devem valorizar o direcionamento estratégico, alocar tempo significativo a essa atividade e desenvolver as habilidades que lhes possibilitem defini-lo com eficácia. Como seria de se esperar, trata-se de uma significativa transição para gestores funcionais de grupo presos na intrincada rede interna de

partes interessadas. Em vez de se limitar a atender à sua função ou negócio, agora eles devem aprender a servir toda a organização. A chave para esse nível de liderança funcional empresarial é compreender o mundo externo e as forças que impactam a organização, de modo que planos e ações possam ser estruturados. Alguns dos requisitos externos são:

- Reconhecer como a concorrência está utilizando a função para conquistar vantagem competitiva.
- Manter-se atualizado em relação aos mais recentes avanços na função para uma ampla variedade de aplicações.
- Coletar informações atualizadas sobre

eventos ou ações que possam ameaçar a empresa ou criar oportunidades em sua área funcional ou nas demais áreas.

Além disso, os gestores funcionais empresariais devem ter a mesma satisfação que os líderes de grupo no desenvolvimento de uma camada vital de liderança. Da mesma forma que líderes de grupo desenvolvem gestores de negócios, os líderes funcionais empresariais desenvolvem gestores funcionais. Eles devem certificar-se de que os sistemas e programas de desenvolvimento corretos sejam implementados, e que as pessoas apropriadas sejam contratadas para a

função. Muito mais do que os líderes funcionais de grupo, as pessoas nesse nível funcional mais alto devem oferecer todo o “pacote” de desenvolvimento. Isso significa que são responsáveis por tudo, desde o recrutamento em universidades, passando pelo rodízio de funções, até a definição de padrões de desempenho e promoção. Valorizar todo o processo de desenvolvimento funcional é algo que as pessoas podem não ter feito em níveis funcionais inferiores e em que precisam acreditar se quiserem ter êxito nesse nível de liderança.

**Valores profissionais e requisitos de habilidade distintivos**

Os gestores funcionais empresariais, embora similares aos líderes de grupo em certos aspectos, têm os próprios requisitos – e, portanto, recebem lugar especial no pipeline de liderança. Apesar de já termos discutido alguns dos requisitos, dois deles são absolutamente exclusivos desse papel de liderança funcional.

Em primeiro lugar, esses gestores devem representar a corporação, e não um grupo ou função. Na verdade, é razoável chamar o CIO de CEO de tecnologia, ou o CFO de CEO de finanças. Eles devem pensar e avaliar como um CEO em relação à sua função. O problema, claro, é que esse não era o caso em papéis de

liderança funcional anteriores. No passado, eles podem muito bem ter defendido programas, processos, eventos e benefícios que eram bons para a função, mas não necessariamente bons para a empresa. Mas para uma pessoa atuando como o líder funcional de nível mais elevado em uma organização, esse tipo de defesa bairrista é inapropriado e pode levar a grandes fracassos. As pessoas que tentam obter uma “parcela justa” para sua função criarão obstruções no pipeline de liderança, instigando uma mentalidade bairrista que entra em conflito com a liderança como um todo. Dessa forma, as pessoas que são promovidas a esse alto nível funcional devem abrir mão desse

sistema de valores funcionais e passar a adotar um sistema orientado aos objetivos da corporação.

Em segundo lugar, esses líderes devem repensar o papel da função, determinando qual será sua contribuição e como isso deverá ser feito. Talvez o papel tenha de ser ajustado considerando a nova economia, o maior *turnover* e os mercados voláteis. Por exemplo, o líder funcional dos recursos humanos pode precisar tomar providências para impedir decisões de contratação inapropriadas devido à escassez de mão de obra nos Estados Unidos. O líder financeiro precisa manter-se atento à possibilidade de as metas não serem atingidas devido ao

fato de os custos, as vendas ou os novos produtos não estarem fluindo adequadamente. O líder funcional de tecnologia da informação precisa empenhar-se para evitar que os sistemas de um negócio não correspondam bem a outros sistemas envolvidos no processo da empresa. Um gestor funcional empresarial precisa ter tanto a visão para prever quando o papel da função demanda mudança quanto a coragem de implementar essa mudança.

**Sinais de que um gestor funcional empresarial está trabalhando no nível errado**

Mais uma vez, observamos as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais específicos apropriados para os líderes desse nível. O indicativo mais óbvio da existência de um problema é quando alguém adota os valores errados ou deixa de apresentar habilidades essenciais. Os três sinais de perigo mais evidentes são os seguintes:

*Alocar tempo demais ao CEO.* Os gestores funcionais empresariais podem trabalhar em proximidade excessiva com os CEOs – em especial, CEOs poderosos, muito influentes – e acabar dedicando a maior parte do tempo e da energia ajudando-o a apagar incêndios. Em consequência, esses líderes perdem a

objetividade e não lidam com toda a diversidade que a função está enfrentando, deixando de liderar ou representar a função. Nesse caso, as pessoas sabem que esse gestor funcional empresarial não será objetivo.

*Tornar-se um embaixador.* As atividades de um embaixador funcional tendem a satisfazer o ego e incluem jantares, palestras, conferências do setor, viagens internacionais etc. Embora seja importante para os líderes funcionais representarem suas empresas no mundo externo, eles podem facilmente perder de vista suas responsabilidades internas, ou dedicar tempo insuficiente a elas. É fácil

perder de vista os verdadeiros desafios da função.

*Preservar o status quo.* Esses sinais resultam de alguém que foi seduzido pelo “glamour” do cargo e não se empolga com os aspectos mais intimidantes da posição de liderança, como redefinir o papel da função ou desenvolver os talentos. Quando os gestores funcionais empresariais não são levados a sério por outras pessoas na organização, ou quando são “usados” pelos outros como mensageiros para enviar recados ao CEO, estão criando problemas no pipeline de liderança. Eles precisam ser orientados e desenvolvidos de modo a terem a

independência de determinar as próprias prioridades, devem ser rigorosamente objetivos e se manter totalmente informados sobre os negócios da empresa.

Temos observado gestores funcionais empresariais que ficam tão envolvidos em politicagem, relatórios, comitês do conselho de administração, entre outras atividades similares, que não têm tempo de ler, pesquisar ou refletir sobre o direcionamento da função. Também não dedicam muito tempo a pensar sobre a situação atual da função ou sobre o que deve ser feito para contribuir apropriadamente para a empresa. Quando ficam presos nas redes de politicagem, os gestores funcionais empresariais perdem

de vista os mais recentes avanços da função e se dedicam a preservar o *status quo*. Passam a relutar em mudar o que está dando certo devido aos riscos associados à mudança.

## **Desenvolvimento de gestores funcionais empresariais**

Nesse nível, a norma é o autodesenvolvimento. Em geral, o CEO proporciona direcionamento, o que raramente basta. As sugestões a seguir se direcionam ao autodesenvolvimento por ser a opção mais realista:

*Obtenha de especialistas uma avaliação antecipada da função.* Um requisito

básico é valorizar a opinião de especialistas, além de sua própria opinião. Logo no início, o especialista deve analisar as contribuições da função e as habilidades do pessoal funcional fundamental em todos os níveis, o grau de atualização da função e as necessidades do negócio. Um especialista – em particular um que trabalhe com outras empresas da área ou empresas líderes em geral – pode proporcionar bons insights. Com as informações geradas por esse especialista, é possível fazer escolhas mais eficazes em relação à melhor alocação de tempo, energia e dinheiro.

*Valide seu plano de jogo e suas metas*

*com o CEO e com uma amostra representativa de líderes-chave de todos os níveis. O CEO não é seu único cliente. Como todas as pessoas na empresa contam com os serviços prestados por sua função, colete opiniões e validação em todos os níveis. É vital estar ciente do valor percebido em comparação com o verdadeiro valor de sua função. Você não tem como assumir a responsabilidade pela função a menos que se mantenha em contato com usuários em todos os níveis.*

*Reserve um tempo em sua agenda para manter contato pessoalmente com a empresa em todos os níveis. Você precisa de informações em primeira mão de seus*

clientes, e eles precisam ouvir a mensagem diretamente de você. Agende visitas periódicas pelo menos uma vez ao mês (comece com visitas semanais). Não se restrinja aos executivos da empresa; é necessário esforçar-se para resistir a essa tentação e transitar por toda a empresa.

*Separe o importante do urgente.* A capacidade de reagir rapidamente aos problemas urgentes é obrigatória por parte dos líderes funcionais. É claro que tudo vai chegar à sua mesa já com um carimbo de “urgente”. Decida se de fato se trata de uma questão urgente para você. Embora lidar com questões urgentes possa levá-lo a se sentir necessário e

valorizado, não é isso que fará de você um verdadeiro gestor funcional empresarial. Concentre-se nas questões importantes – questões que tenham impacto direto sobre as estratégias-chave. *Urgente* significa apenas que alguém quer que a tarefa seja feita agora. Investigue quem está solicitando urgência e o porquê, avalie o impacto em termos de tempo. Não passe mais do que meia-hora do seu tempo reagindo a questões urgentes. Na posição de CEO, você é o responsável por resultados de longo prazo, de modo que é necessário atingir o equilíbrio certo entre importante e urgente. Se estiver atolado em projetos urgentes, verifique quem está fazendo as

solicitações, qual é o impacto sobre a estratégia e como é possível restaurar o equilíbrio apropriado. Os gestores de sucesso nesse alto nível funcional não se deixam seduzir por vitórias de curto prazo, altamente gratificantes. Eles aprendem a valorizar o verdadeiro progresso na direção de metas sustentáveis de longo prazo.

## **Perguntas frequentes**

P. Qual é o erro mais comum que as pessoas cometem no nível mais elevado da trajetória funcional?

R. O mesmo erro que enfatizamos ao longo de todo este livro: ater-se a

realizar o trabalho funcional sem levar mais nada em consideração. Apesar de o trabalho funcional de nível superior ser de muita importância, deve servir para capacitar negócios atuais e futuros e o sucesso do empreendimento. Veja alguns exemplos de tarefas funcionais que deveriam ser evitadas pelos gestores funcionais empresariais: implementar uma tecnologia de informação de ponta que não ajuda a melhorar o negócio; participar de cursos de educação executiva genéricos que não os capacitam a melhorar o desempenho no cargo; fazer solicitações repetitivas ou redundantes de informações só para satisfazer uma

necessidade funcional. O pessoal funcional de nível superior deve ter em mente que é responsável pelos lucros de curto e longo prazo da mesma forma que os executivos de linha. Fatores como investimentos funcionais, programas funcionais, solicitações de dados funcionais, subordinados funcionais devem ajudar o negócio a competir no mercado agora ou no futuro. Eles também devem ajudar a perpetuar o empreendimento. Apenas satisfazer padrões funcionais não basta.

P. Ao estruturar meu trabalho como parte do staff corporativo ou ao realizar uma tarefa específica, como devo me

certificar de que estou no caminho certo?

R. “Como o maior expert do mundo faria este trabalho?” Essa é a primeira pergunta à qual você deveria tentar responder. Você deve realizar um trabalho de alta qualidade, e não apenas concluir a tarefa. Com muita frequência, as normas são baixos padrões ou um trabalho mediano. Apesar de não precisar necessariamente aderir ao mais elevado padrão existente no mundo – fatores como custo ou velocidade podem inviabilizar esse padrão –, você deve saber onde está fazendo concessões e conhecer as razões disso para poder se justificar à pessoa ou ao

grupo que estiver recebendo o serviço. A segunda pergunta à qual deve responder é: “Como agregar valor apropriado?” Você deve definir quem é seu verdadeiro “cliente” e consultá-lo para determinar os três ou quatro serviços ou produtos que deve entregar. O cliente deve poder opinar sobre seus projetos. Entender verdadeiramente que você deve agregar valor o forçará a ver seu trabalho do ponto de vista do usuário final. A terceira pergunta deveria ser: “Quais são as opções?” Argumente que, se a organização gastasse um pouco mais, levasse um pouco mais de tempo na tarefa ou especificasse com mais clareza o que

deseja, seria possível realizar  $2x$  em vez de apenas  $x$ . Faz uma grande diferença ver seu trabalho como uma profissão, e não só como um cargo.

P. Quais reclamações vocês costumam ouvir de CEOs ou gestores de grupo em relação ao trabalho funcional que recebem de funções de grupo ou empresariais?

R. A reclamação mais comum é que o trabalho não foi concluído. Erros factuais que deveriam ter sido verificados não foram. Alternativas não foram consideradas, e a única opção considerada foi a opção submetida. Os líderes de negócios precisam poder

confiar em suas equipes de apoio. Eles não querem ser revisores ou verificadores de fatos. Prazos apertados, falta de recursos e contratação de pessoas com experiência insuficiente para os cargos são fatores comuns que parecem levar à entrega de um trabalho não concluído. Outro problema frequente é proporcionar ao CEO ou ao gestor de grupo as mais recentes ferramentas funcionais sem adaptá-las ao negócio.

## **Observações práticas**

- Obstruir o pipeline de liderança ou o caminho da carreira funcional no nível

corporativo é um problema universal. Uma causa provável é alocar pessoal júnior a posições seniores. Não temos nada contra empregados mais jovens e reconhecemos que a administração queira reconhecer seu melhor e mais brilhante pessoal júnior e aumentar as chances de mantê-los ao incluí-los no grupo corporativo. No entanto, desde a publicação da primeira edição deste livro, temos visto muitos casos de pessoal júnior sendo alocado inadequadamente a essas posições. Apesar de haver espaço na maioria das equipes para que o pessoal júnior passe um ou dois anos aprendendo as operações da função, conhecendo os

padrões e ampliando sua perspectiva, esses jovens não deveriam ter posições permanentes no staff corporativo. Se isso acontecer, eles desenvolvem um falso senso de importância e esperam cargos elevados como a próxima atribuição. Na verdade, a maior parte do pessoal júnior no staff corporativo não tem uma responsabilidade significativa de prestação de contas. Eles dão apoio, administram, acompanham, contam, organizam, participam de reuniões e assim por diante. Leva 20 anos de experiência para eles poderem contribuir verdadeiramente com o staff corporativo. A maior parte do trabalho

deveria ser realizada em um nível especializado. Dessa forma, o pessoal mais jovem deveria começar em uma posição de “gerenciar a si mesmo” em um negócio no qual tenha uma verdadeira responsabilidade pela prestação de contas e possa aprender e contribuir ao mesmo tempo que desenvolve um grupo de colegas. Entender o funcionamento de um negócio requer um ambiente no qual todos sejam focados em atender os clientes, conhecer os concorrentes e dominar as tendências do mercado. O staff corporativo não oferece um ambiente como esse. Uma posição no staff corporativo pode parecer um

passo glamouroso na carreira, mas, na verdade, pode ser uma armadilha para uma pessoa de nível júnior.

- Escolher entrar na equipe de um gestor de grupo não elimina necessariamente a possibilidade de se tornar gestor de negócios. Na verdade, atuar como CFO de grupo ou líder de marketing de grupo pode ser uma excelente preparação para se tornar gestor de negócios. O líder tem a chance de ver vários negócios simultaneamente, o que lhe permite traçar comparações de todos os tipos e lhe possibilita conhecer as melhores práticas. O líder também tem a chance de aprender como o gestor de grupo trabalha

visando o sucesso do negócio. Ele também tem a oportunidade de trabalhar com diversos gestores de negócios e aprender com eles. Tudo isso se soma para desenvolver uma sólida plataforma e preparar o líder para atuar como um gestor de negócios.

- Adotar os valores de trabalho de um gestor de grupo aumenta suas chances de sucesso como gestor funcional de grupo. Elaborar a estratégia de portfólio, ajudar os gestores de negócios a ter sucesso e se desenvolver, vincular os negócios à empresa e prestar contas pelos fatores “ocultos” são atribuições que se

aplicam ao gestor funcional de grupo. Muitos gestores funcionais de grupo se tornam marionetes dos líderes do staff corporativo e só se concentram no trabalho funcional. Apesar de o trabalho funcional precisar ser benfeito, o cargo não se reduz a isso. Tarefas específicas que ajudam o negócio também fazem parte do cargo. Os líderes têm uma grande oportunidade de aprendizado nessa camada. É possível desenvolver um profundo conhecimento e tino para os negócios se o líder se empenhar em se conectar apropriadamente com o gestor de grupo e os de negócios. Acumular conhecimento de negócios

tornará esse líder um candidato mais adequado à posição de líder funcional corporativo.

- É mais difícil identificar líderes no modelo do pipeline de liderança para níveis mais baixos no staff corporativo; isto é, o pessoal que se reporta ao CFO ou ao líder do RH. Como já mencionamos, o modelo foi elaborado para um trabalho operacional desde o nível de entrada até a posição do CEO, de modo que deve ser ajustado para se aplicar ao staff corporativo. No entanto, não é difícil descobrir se a camada de gestor funcional no modelo do pipeline de liderança se estende até o nível do

chefe do gestor empresarial.

# 13

## Coaching

Um dos maiores desafios do coaching é comunicar as informações de forma a motivar as pessoas, e o modelo do pipeline de liderança facilita significativamente essa meta. Algumas vezes, é muito difícil

transmitir a mensagem às pessoas – até mesmo aos gestores de sucesso, em geral muito inteligentes – e incentivá-las a mudar seus valores, desenvolver novas habilidades e ajustar sua alocação de tempo. O pipeline de liderança é motivacional, atuando tanto como cenoura quanto como chicote. Como chicote, ele instiga as pessoas e faz com que percebam que não estão trabalhando no nível de liderança certo. Já como cenoura, o modelo é muito específico no delineamento dos comportamentos e atitudes que precisam ser demonstrados para se atingirem as metas específicas a fim de avançar na carreira.

O pipeline de liderança também ajuda

os gestores a verificar onde se posicionam em termos de liderança. Durante a maior parte das experiências de coaching, a pergunta a seguir normalmente é feita (embora não exatamente com essas palavras):



*Onde estou nesta jornada?*



As pessoas querem se situar, querem saber onde estiveram, onde estão agora, para onde estão indo e o que precisam fazer para chegar lá. As seis passagens do pipeline de liderança o ajudam a se situar

na jornada. E o mais importante: isso não é feito em termos de títulos (que podem ser ilusórios – no Vale do Silício, aparentemente todos são vice-presidentes), mas sim em termos de nível de liderança, uma classificação que a maioria das pessoas reconhece intuitivamente como válida. Em muitos aspectos, essas seis passagens de liderança correspondem aos estágios de desenvolvimento psicológico – os estágios do desenvolvimento de crianças, por exemplo. Eles representam os estágios de crescimento progressivo de um líder e, quando são apresentados dessa forma, fica muito mais fácil orientar as pessoas.

Por fim, o pipeline de liderança é uma excelente ferramenta de coaching devido à sua clareza e à sua simplicidade. As pessoas entendem imediatamente o que está sendo dito e percebem que, se quiserem ter sucesso no nível do gerenciamento de gestores, precisam abrir mão de certos valores e habilidades que fizeram seu sucesso no nível de gestor de primeira viagem. É, sem dúvida, difícil abandonar antigos hábitos, mas ajudar as pessoas a se conscientizarem e refletir sobre as razões pelas quais precisam abandonar essas atitudes é relativamente fácil com o modelo do pipeline de liderança.

## Estrutura conceitual para o coaching

Descobrimos que uma das melhores formas de utilizar o pipeline de liderança no coaching é por meio da estrutura conceitual de três perguntas. A seguir, veja as três perguntas-chave que devem ser feitas durante as sessões de coaching e as razões para fazê-las (o tipo de informação que você procura coletar em relação ao pipeline de liderança):

---

<b>Pergunta</b>	<b>Objetivo</b>
1. Fale um pouco sobre sua carreira – seus cargos, o trabalho que	1. Localize no pipeline de liderança as posições ocupadas pela pessoa. A pessoa pulou algum nível? Ela

realizava, suas conquistas, os principais desafios e o aprendizado.

---

dominou as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais de cada nível?

2. Fale sobre sua posição atual. Quais são os problemas, desafios e as realizações? Como é sua agenda, em quais habilidades você mais se baseia para realizar o trabalho e quais crenças

2. Verifique se a pessoa compreende e domina as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais apropriados para o nível, ou se ainda está começando a entendê-los. Verifique se há necessidades evidentes de desenvolvimento, com base nas respostas e em informações objetivas, como o ponto de vista do supervisor, feedback de 360

orientam seu  
trabalho?

graus e assim por diante.

---

3. Quais são  
suas aspirações  
profissionais?

3. Identifique necessidades futuras de desenvolvimento considerando a situação atual da pessoa e o nível de liderança que ela almeja. Sugira tipos de experiências que ajudarão a atingir esse nível. Com base nas respostas às perguntas 1 e 2, veja se será realista para a pessoa percorrer a próxima passagem de liderança.

---

Utilize o diagrama do modelo do pipeline de liderança com a pessoa sendo orientada. Costuma ser útil esperar até as perguntas 2 ou 3 para apresentar o

modelo, já que você não quer que as pessoas ajustem as respostas iniciais para se adequar a ele. Quando sentir que já tem uma boa ideia das habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais da pessoa, é apropriado apresentar o diagrama do pipeline e mostrar onde ela se situa nele.

## **A história de Sam e Linda**

Vamos aplicar essa estrutura conceitual ao mundo real por meio da experiência de Sam e de sua coach, Linda (uma executiva de RH), que tentava orientá-lo para solucionar alguns problemas que ele vinha tendo

em uma empresa farmacêutica líder. Linda, com a ajuda de um coach externo, já havia identificado Sam como um líder com potencial de realizar a transição. Ele havia entrado na empresa quatro anos antes, depois de concluir o MBA em uma das melhores faculdades do país, e foi colocado em uma trajetória de progresso acelerado na carreira. Quando Linda começou a orientá-lo, Sam liderava uma equipe de desenvolvimento de produto com cinco subordinados diretos e 30 outras pessoas na organização. Infelizmente, havia muita tensão entre os membros de sua equipe, e o moral estava baixo.

Quando Linda conversou pela primeira vez com Sam, descobriu que ele nunca tivera uma sessão de coaching antes. Para ajudá-lo a ficar mais à vontade, ela salientou que o coaching visava o desenvolvimento dele e que a meta era identificar uma questão que estivesse afetando negativamente seu desempenho, e elaborar um plano de desenvolvimento para ajudá-lo a lidar com o problema. No começo, as perguntas de Linda se concentraram na formação dele e nas experiências profissionais anteriores. Ela verificou que o primeiro cargo dele na companhia havia sido no staff corporativo e que, mais tarde, ele

passou para uma posição estratégica de marketing em uma das linhas de negócio. Ele ocupava o cargo atual pelos últimos dois anos. Enquanto conversavam, Linda descobriu que Sam havia pulado a primeira passagem de liderança: ele nunca teve a chance de se desenvolver como gerente de primeiro nível. Embora tivesse apresentado bom desempenho como colaborador individual em posições significativas, ele nunca teve de fato a chance de atuar como gerente de primeiro nível.

Com base nas respostas de Sam, bem como nos relatórios de feedback de

360 graus, Linda descobriu que Sam tinha dificuldade de gerenciar o desempenho dos subordinados e de outros membros da organização. Embora fosse habilidoso na comunicação do direcionamento e no mapeamento de estratégias, Sam não era particularmente hábil em oferecer feedback, definir objetivos específicos e lidar com o desempenho insatisfatório de seu pessoal. Acontece que os membros de alto desempenho da equipe estavam frustrados com a incapacidade de Sam lidar com os membros da equipe de desempenho insatisfatório, que impediam o progresso da organização.

Depois de conversar sobre as questões, Linda mostrou o diagrama do pipeline de liderança a Sam e explicou o que as diferentes passagens de liderança implicam. Quando explicou por que parecia que ele havia pulado a primeira passagem – e como muitos jovens brilhantes deixam de percorrê-la –, ele assumiu uma postura menos defensiva e se mostrou mais aberto à possibilidade de mudar. Assim que Sam viu as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais da primeira passagem e os compreendeu de acordo com o contexto das outras passagens, mostrou-se ansioso para ouvir e

aprender. Quando disse que sua meta profissional era “tornar-se pelo menos gestor de negócios”, Linda mostrou como ele poderia desenvolver sua liderança para progredir até essa posição.

## **Feedback claro, completo e irrefutável**

Mais do que nunca, espera-se que os gestores orientem seus subordinados. A teoria – com a qual concordamos – é que a melhor forma de aprender e crescer como líder é por meio de experiências práticas cada vez mais desafiadoras. Para se beneficiar ao máximo dessas experiências, as pessoas devem receber

feedback e refletir a respeito. Os gestores, contudo, muitas vezes deixam de ser treinados a oferecer feedback voltado ao desenvolvimento, e podem não assumir o papel com naturalidade. Em geral, eles se baseiam em livros e treinamentos que sugerem algumas técnicas de coaching (como firmar um contrato de desenvolvimento com a pessoa que estiver sendo orientada), mas têm dificuldades de proporcionar insights e definir passos específicos para o maior desenvolvimento da liderança.

O modelo do pipeline de liderança é um excelente veículo para feedback. Para maximizar seu valor ao orientar os subordinados, tenha em mente as regras a

seguir:

*Esclareça as expectativas utilizando as passagens.* Uma das razões para a obstrução do pipeline de liderança é os gestores não saberem ao certo o que se espera deles. Eles podem ter uma vaga ideia do que precisam fazer para se desenvolver ou recebem conselhos equivocados. Como resultado, eles se frustram e deixam de se desenvolver ou saem da organização.

Com o modelo do pipeline de liderança, é possível atingir um alto nível de precisão no que se refere às ações de desenvolvimento. Depois de esclarecer as habilidades, aplicações de tempo e os

valores profissionais do nível de liderança almejado, identifique onde os subordinados possuem as características certas e onde não as possuem. Certifique-se de contextualizar os comportamentos e as atitudes deles (por exemplo, o que disseram nas sessões de coaching) ou de outras fontes (por exemplo, com informações provenientes do feedback de 360 graus) em relação a habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Por exemplo: “Nesse nível, esperamos que você valorize o desenvolvimento dos outros e os ajude a ter sucesso sozinhos. Mas, como você mesmo disse, o momento mais gratificante de sua carreira foi quando conseguiu

resgatar sozinho aquele projeto no momento em que sua equipe o deixou na mão.”

*Mantenha as coisas simples.* O coaching muitas vezes é articulado com o jargão do RH. O pessoal do RH não é o único responsável por esse problema; os gestores também acham que há alguma mágica na utilização de uma terminologia excessivamente formal ou na criação de elaborados planos do desenvolvimento de lideranças. Como você provavelmente já notou, o modelo do pipeline de liderança se baseia em um vocabulário em comum que todos podem entender. Todo mundo entende os conceitos de habilidades,

aplicações de tempo e valores profissionais. Use esses termos ao falar sobre os requisitos para uma passagem bem-sucedida.

*Apresente um contexto abrangente.* Não restrinja seu foco a uma passagem de liderança. Descobrimos que as pessoas reagem de forma muito mais positiva e com muito mais entusiasmo ao coaching quando têm acesso ao quadro geral. Ao discutir não apenas a passagem de liderança imediatamente relevante à pessoa, mas também as passagens acima e abaixo dela, você dá a essa pessoa um quadro de referência para seu desenvolvimento. Também descobrimos

que oferecer informações sobre o potencial de transição e utilizar o modelo dos círculos de desempenho que discutimos no Capítulo 9 são comportamentos que ajudam a apresentar esse contexto mais abrangente.

*Concentre-se em poucas questões de desenvolvimento.* É fácil sobrecarregar a pessoa que está sendo orientada. Um modelo abrangente pode levar a uma longa lista de necessidades. Concentre-se em dois ou, por vezes, três pontos, no máximo, e, quando forem dominados, acrescente mais dois. Não se esqueça de que essa pessoa tem responsabilidades a serem cumpridas no cargo.

## **A história de Bob e Martin**

Vamos analisar como o coaching e o feedback ajudaram um gestor funcional em uma empresa global. Bob era líder financeiro de uma grande unidade operacional de uma importante empresa de produtos de consumo. Martin, líder da unidade, percebia que Bob era um profissional financeiro incrível, prestava excelentes serviços de apoio para o negócio e era respeitado pelos colegas. No entanto, Martin também percebeu que Bob não se mostrava muito disposto a ajudar nas tentativas de Martin, no sentido de articular uma nova estratégia e visão

para o negócio. Tratava-se de uma responsabilidade vital para Martin, considerando que a pressão competitiva era tão grande que uma nova estratégia não apenas era necessária, mas também urgente. Embora, sem dúvida, apoiasse essa nova estratégia, Bob não desempenhava papel ativo. Martin começou a trabalhar com Bob no coaching, não só porque este precisava de ajuda com a estratégia, mas também porque o considerava um dos jovens líderes mais brilhantes e potencialmente importantes da empresa. Ao longo dos últimos dois anos, contudo, Martin se convenceu de

que Bob não estava alinhado às questões dinâmicas que o negócio vinha enfrentando.

Martin já havia conversado com Bob sobre essas questões, chegando a dizer que achava que Bob se via apenas como o “sujeito do financeiro”, e não como um verdadeiro parceiro no negócio. Apesar de ter dito que tentaria mudar, Bob não mostrou muito progresso. Então, Martin começou a usar o modelo do pipeline de liderança como uma ferramenta para ajudar a desenvolver Bob. Quando Martin apresentou o diagrama do pipeline a Bob, a primeira coisa que

Bob notou é que ele havia dominado alguns requisitos de seu nível de liderança. Seu ponto forte era o pensamento financeiro atualizado, e ele também dominava o requisito de pensar tendo em vista um prazo mais longo. Mas em se tratando da compreensão do negócio como um todo e do direcionamento estratégico de longo prazo e metas, ele admitiu que deixava a desejar.

Não foram as palavras no papel que levaram Bob a admitir isso, mas sim a abrangência do modelo. Como disse Bob: “Nunca pensei em mim mesmo em qualquer espécie de espectro de

liderança. Só pensava na minha carreira do ponto de vista de uma posição.” Bob disse a Martin que estava convencido de que ele era o melhor líder funcional da empresa e que poderia muito bem ter sido o melhor técnico. Mas Bob percebeu que aquilo não era o melhor do ponto de vista da liderança: ele não apenas deixava de apresentar certas habilidades e aplicações de tempo, como também seus valores profissionais eram mais apropriados a um gerente de primeiro nível.

Aquilo foi um choque para Bob e ajudou a abrir seus olhos para o que

precisaria fazer a fim de apresentar o máximo desempenho no nível de liderança atual. Ele também passou a entender que esses requisitos eram obrigatórios para percorrer a próxima passagem de liderança. Com o modelo do pipeline de liderança, Martin observou que um erro comum dos gestores funcionais é “não valorizar o que não sabem”. Bob nunca tinha realmente articulado seus valores profissionais e contou a Martin que o que mais valorizava era utilizar suas habilidades financeiras para solucionar um problema difícil que o negócio estava enfrentando. Em vez de valorizar o que não sabia, Bob

subestimava algumas atividades, como dedicar-se à estratégia de negócios. Até esse ponto, ele tinha deliberadamente evitado aprender muito sobre essa área. Com essa nova conscientização de sua importância, Bob prometeu a si mesmo que tentaria acelerar seu progresso e contribuir mais. Em consequência, Bob e Martin criaram um plano de desenvolvimento informal (e acelerado) que identificava três excelentes estrategistas de negócios na organização e solicitava a ajuda deles para transformar Bob em um estrategista. (Martin organizou sessões de entrevista com eles, bem como a

participação de Bob em uma equipe de desenvolvimento de estratégia.) Em seis meses, Bob se mostrava muito mais disposto e capaz de contribuir nas reuniões de plano de negócios de Martin.

## **Abrindo mão**

Uma grande frustração de muitos coaches é que as pessoas se recusam a abrir mão de certos comportamentos e atitudes negativos. Não importa o que um coach diga ou faça – e não importa quanto a pessoa pareça disposta a mudar –, os indivíduos muitas vezes se apegam a certas formas de gerenciamento. Pipelines

de liderança obstruídos muitas vezes estão repletos de gestores que não conseguem abdicar de comportamentos que fizeram seu sucesso em níveis de liderança inferiores. E o coaching deveria ser uma excelente forma de ajudá-los a abandonar esses comportamentos.

Mas não importa a técnica de coaching que você utilize, ela não terá impacto muito duradouro a não ser que você trabalhe com as pessoas em um nível mais profundo do que a advertência negativa ou o reforço positivo de sempre. Dizer a alguém que será demitido se não fizer o que se requer dele, ou acenar com uma oportunidade de promoção se ele mudar o comportamento, raramente é suficiente –

ou pode ser apenas temporariamente eficaz. As pessoas reagem a essas advertências ou promessas mudando comportamentos em curto prazo, e podem muito bem subir um nível e parecer que estão crescendo e se desenvolvendo. Na verdade, estão apenas criando obstruções ainda mais graves no pipeline de liderança, porque continuam trabalhando no nível de liderança errado, mas agora em um nível mais alto. Invariavelmente, essas pessoas acabam recaindo nas velhas e conhecidas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Os coaches precisam transmitir um conhecimento mais profundo da razão pela qual os gestores precisam abrir mão dessas formas antigas

e conhecidas de fazer as coisas, e refletir sobre por que abrir mão é fundamental para sua carreira e suas organizações. O modelo do pipeline de liderança facilita ambas as metas:

*Incentivar um conhecimento mais profundo.* Há muitas razões superficiais pelas quais os gestores são solicitados a mudar. Eles são informados de que não estão conseguindo obter desempenho suficiente de seu pessoal ou que não apresentam uma habilidade importante para realizar seu trabalho com eficácia. Apesar de serem razões válidas, nem sempre geram muito impacto. O modelo do pipeline oferece aos coaches uma

forma de trabalhar mais profundamente. Há uma lógica no pipeline que ajuda as pessoas a reconhecer que uma solicitação de mudar não é meramente uma solicitação subjetiva ou trivial. Quando um coach diz a alguém que deve parar de competir com seus subordinados diretos, pode colocar a solicitação na forma de uma necessidade no contexto do desenvolvimento de lideranças. Se você quiser percorrer a segunda passagem de liderança, precisa abrir mão do valor A e adotar o valor B, precisa abrir mão da habilidade C e adquirir a habilidade D, precisa deixar de passar o tempo dessa forma e aprender a alocá-lo desse jeito. Um coach pode conversar sobre o que é

apropriado para determinado gestor em função de seus papéis de liderança anterior, atual e futuro. A noção de amadurecer como líder e deixar as abordagens de liderança “mais jovens” para trás à medida que você vai crescendo facilita abrir mão de comportamentos antes valorizados.

*Facilitar a reflexão.* É chocante perceber que você não está apresentando um desempenho à altura de seu nível de liderança. Uma coisa é ser informado de que está fazendo algo errado; outra bem diferente é ser informado de que seu desempenho está um ou mais níveis abaixo do apropriado. O conceito do

pipeline de liderança convida à reflexão. Os coaches podem “sacudir” os gestores para que abandonem sua postura complacente, apontando onde estão deixando a desejar em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Lembre-se de que muitos dos gestores aos quais nos referimos são os melhores e mais brilhantes. Em geral, eles tiveram muito êxito até esse ponto em sua carreira e, muito provavelmente, presumem que continuarão a ter o mesmo sucesso no futuro se continuarem a fazer o mesmo e se empenharem. Eles precisam refletir sobre o fato de que a liderança é uma série de passagens e, por uma razão ou

outra, deixaram de percorrer pelo menos uma delas. Os coaches precisam comunicar que, para a carreira dos próprios gestores e para o futuro da empresa, é necessário refletir sobre o tipo de líder que são e o tipo de líder que gostariam de ser. O pipeline de liderança proporciona uma ferramenta visual rápida e eficaz para se atingir esse objetivo.

## **Redefinição do coaching do ponto de vista do desenvolvimento de lideranças**

Muitas vezes, o coaching se degenera em uma atividade de resolução de problemas. Os gestores recorrem à abordagem do coaching quando têm um subordinado

direto talentoso, mas em dificuldades, e querem uma alternativa à maneira usual (e, em geral, ineficaz) de lidar com ele. Dessa forma, eles alocam tempo a esse subordinado direto e tentam conversar com ele em um nível mais “pessoal”. Em vez de conversar com o subordinado direto na qualidade de chefe, o gestor tenta falar com ele do ponto de vista psicológico, emocional e profissional. Embora não vejamos problema nisso, o foco dessa abordagem não vai além de solucionar o problema em questão.

## **A história de Tina**

O coaching, de acordo com o modelo

do pipeline de liderança, pode solucionar problemas individuais, mas seu verdadeiro foco é o desenvolvimento de bons líderes. Dito de outra forma, os problemas são analisados no contexto mais amplo do modelo do pipeline de liderança. Por exemplo, menos de um ano atrás, Tina foi promovida à posição de gestora de negócios numa organização de porte médio. Em seu cargo anterior como gestor funcional (do comercial), Tina foi extraordinariamente focada e realizou um trabalho incrível, revitalizando a função e aumentando a capacidade de resposta a uma base de clientes nova e mais diversificada.

Mas ela estava passando por dificuldades ao pensar de modo diferente sobre o negócio; isto é, passar do “Conseguiremos fazer isso?” ao “Deveríamos fazer isso?”, requisito essencial no nível de gestor de negócios. Em mais de um projeto, Tina passou prematuramente da estratégia à ação, comprometendo recursos para concluir o trabalho com maior rapidez e maior eficácia possíveis. Ela deixou de refletir se realmente valeria a pena envolver-se no projeto no contexto mais amplo das metas do negócio e se os resultados seriam sustentáveis. Seu chefe também notou que Tina raramente contribuía

com ideias nas reuniões que lidavam com questões como lucratividade ou crescimento de longo prazo; ela ainda estava presa em uma mentalidade tática, focada em vendas.

O chefe de Tina a orientou utilizando o modelo do pipeline de liderança. Em vez de tentar fazê-la se comprometer a “trabalhar em seus problemas” ou forçá-la a falar sobre por que cometera esses erros, ele explicou os valores de um gestor funcional em comparação com os de um gestor de negócios; também falou sobre como os valores mudavam em outros níveis de liderança. Quase imediatamente, Tina

reconheceu que, apesar de apresentar muitas das habilidades necessárias no nível de gestor de negócios, não tinha os valores apropriados. Assim que percebeu que seus problemas resultavam de seus valores funcionais, ela se mostrou disposta a reavaliar esses valores à luz da nova posição. Depois de alguma reflexão, Tina se envolveu em um esforço consciente de adotar os valores compatíveis com seu nível de liderança e se dedicou a mudar suas prioridades.

O coaching com foco no modelo do pipeline de liderança, e não no problema, nem sempre é uma tarefa fácil. Os

gestores tendem a “consertar” o que está com defeito, e não a lidar com a competência de liderança da pessoa. Para evitar essa mentalidade voltada ao problema, concentre-se em oferecer uma orientação mais completa:

*Ajude as pessoas a atingir o máximo potencial.* Independentemente de se tratar do potencial de transição, crescimento ou domínio, elabore interações de coaching ao redor desse potencial. Discuta o que os gestores precisam fazer para atingir esse potencial no nível de liderança atual. Não se esqueça de que o potencial (tanto em termos de sua definição quanto de seu reconhecimento) costuma ser um alvo em

movimento.

*Ofereça avaliação honesta.* Isso significa comunicar aos gestores onde se situam no pipeline em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, mesmo que eles não estejam na posição que lhes foi atribuída. Ao conscientizar as pessoas de como progredem como líderes, os coaches podem cultivar uma mentalidade de liderança e o interesse no desenvolvimento de atitudes e comportamentos alinhados ao nível.

*Informe os benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização.* Quando os coaches se concentram no

problema, também se concentram exclusivamente na organização. Em outras palavras, estão basicamente dizendo à pessoa que orientam: “Se você parar de causar esse problema, a organização estará em uma situação melhor.” O coaching também deve incluir como a pessoa estará em melhor situação, e o modelo do pipeline de liderança proporciona insights sobre como uma mudança comportamental pode beneficiar uma carreira.

O modelo do pipeline de liderança, portanto, é uma ferramenta que facilitará o coaching de pessoas em todos os níveis de uma empresa. Sua clareza e perspectiva ajudarão os coaches a

comunicar seus pontos com o máximo nível de impacto. Como observamos, o coaching é uma tarefa decisiva de liderança em todos os níveis.

## **Perguntas frequentes**

P. Quais critérios deveríamos utilizar na seleção de um coach?

R. Um fator fundamental é ter experiência no nível da pessoa a ser orientada. O segundo critério mais importante é a experiência com o problema em questão. Coaches que solucionaram pessoalmente o(s) problema(s) enfrentado(s) pelo orientado possuem um conhecimento prático que poderá

beneficiá-lo. Outros critérios importantes são conhecimento e experiência para compreender a camada do orientado, capacidade de transmitir claramente o conhecimento, capacidade de construir um relacionamento de coaching e transmitir confiança ao orientado. Um bom coach deve ser capaz de perceber a diferença entre aceitar intelectualmente a orientação e de fato realizar a mudança. Preço e proximidade geográfica não são critérios relevantes. O coach deve ser capaz de melhorar a capacidade da pessoa de atingir resultados. Se os resultados são importantes para o sucesso do negócio, o preço deveria ser

uma questão secundária. Descobrimos que poucos coaches são avaliados em função de seu conhecimento de como solucionar o problema em questão, um fator muito mais importante do que o custo, considerando o que está em risco.

P. Quando deveríamos nos concentrar no cargo atual e quando deveríamos nos concentrar no próximo cargo ao orientar alguém?

R. Concentre-se no sucesso em posições atuais até se certificar de que as pessoas são capazes de sustentar seu desempenho na camada atual. O coaching voltado ao futuro deve ser reservado a pessoas que estejam

apresentando desempenho excepcional. O coaching voltado ao potencial só deve ser levado em consideração quando o desempenho no cargo atual supera as expectativas. Certifique-se de que o coaching não está encorajando as pessoas a deixar de lado suas atribuições atuais antes de apresentarem os resultados necessários. As pessoas mais ambiciosas são as que têm mais chances de ser orientadas. Não massageie demais o ego delas e não as leve a pensar na próxima posição se elas ainda não satisfizeram os requisitos da posição atual.

P. Qual é a diferença entre coaching e

mentoring?

R. O coaching geralmente se refere ao sucesso na posição atual, com alguma ênfase – digamos, entre 10% e 15% – na próxima posição. O mentoring, por sua vez, é o contrário. A maior parte da ênfase é no futuro, provavelmente entre 80% a 85%, e somente de 15% a 20% dessa ênfase se concentra no desempenho atual. Esses termos tendem a ser utilizados como sinônimos, mas essa diferença de ênfase é fundamental.

## **Observações práticas**

- O coaching muitas vezes é medíocre ou ruim em termos de qualidade. Eis

alguns dos problemas que encontramos: coaches sem credenciais, sessões de coaching realizadas sem metas ou métricas, padrões baixos demais, gestores delegando suas responsabilidades a coaches não treinados e empregados esperando que o processo lhes proporcione respostas mágicas. Na primeira edição deste livro, não fomos suficientemente específicos no que se refere aos fatores necessários para que um processo de coaching produza resultados que ajudem o negócio. Fazer o orientado se sentir melhor não é um objetivo válido.

- Não subestime a importância do

coaching no desenvolvimento de um bom líder. No nosso trabalho com empresas desde a publicação da primeira edição, passamos a valorizar ainda mais o trabalho de coaching como parte das responsabilidades de um líder. Os líderes também passam a valorizar o coaching quando percebem que orientar os subordinados para aumentar a eficácia de seu desempenho leva à melhoria dos resultados de negócios. Delegar as responsabilidades de coaching a um coach externo bem-intencionado, porém desinformado, requer grande envolvimento por parte do líder para que essa ação tenha algum valor.

Contratar um coach profissional não livra o chefe da responsabilidade. Cabe ao chefe (1) deixar claro quais são os resultados esperados; (2) certificar-se de que o coach está à altura da tarefa; (3) monitorar o progresso; (4) mensurar os resultados; e (5) decidir quando a atribuição de coaching está concluída – ou demitir o coach se as melhorias esperadas não estiverem sendo obtidas.

- É preciso ter um bom quadro de referência para selecionar um coach. Infelizmente, temos observado muitos líderes que não desenvolveram esse quadro de referência. Em vez disso, eles contratam coaches com base em

(1) reconhecimento e fama internacionais; (2) disponibilidade local; (3) preço; e (4) a recomendação de uma pessoa de nível médio ou de um executivo de uma “empresa de coaching”. Os líderes raramente procuram um coach com experiência comprovada em lidar com o problema em questão para o qual ele está sendo contratado para solucionar. Acreditamos que coaches generalistas não agregam muito valor. É muito mais eficaz contratar um coach especializado na área a ser solucionada – como um especialista em planejamento estratégico para o coaching de planejamento estratégico,

um expert em seleção para coaching de seleção e assim por diante. Enquanto não conseguir definir suas necessidades específicas de coaching, você não deveria contratar um coach. Conduza você mesmo o processo até estar convencido de que a verdadeira solução para o problema reside em uma habilidade ou capacidade específica que você não possui, ou não é capaz de ensinar. Coaches generalistas – que trabalharam, por exemplo, em seleção de executivos este ano, desenvolvimento organizacional no ano passado e recolocação de executivos no ano anterior – provavelmente não serão de

muita utilidade. Coaches experientes na execução do trabalho que você deseja são os que proporcionam maior valor, mesmo se não forem perfeitos. É por isso que você provavelmente é o melhor coach para o seu pessoal.

- O aprendizado é altamente valorizado, mas ser ensinado não é. A maioria das pessoas gosta de aprender, mas não gosta de ser ensinada. Os líderes que conduzem o coaching como parte normal do diálogo com os subordinados parecem ser aqueles que realizam o melhor trabalho. Compartilhar ideias e sucessos anteriores ao falar sobre um problema com os subordinados pode ser

extremamente útil, e uma sessão especial chamada de coaching não é realmente necessária. Os líderes que orientam com eficácia muitas vezes o fazem de maneira indistinguível do trabalho de gestão. Os empregados parecem gostar mais dessa abordagem do que da outra. É verdade que alguns empregados se orgulham de “ter um coach”, o que pode lhes transmitir a mensagem de que são importantes e que a organização prioriza o sucesso deles. Mas o que mais importa é a melhoria, e normalmente é o chefe quem detém as chaves para a melhoria, podendo utilizá-la sem incorrer em custos adicionais para o

negócio, evitando a contratação de um coach externo.

# 14

## Benefícios em todos os níveis

**C**riar um pipeline de liderança requer mais que palavras e diagramas. Mudanças comportamentais significativas são

necessárias por parte de uma ampla variedade de pessoas, especialmente os líderes do topo da organização. O CEO, os líderes de grupo e os gestores de negócios devem analisar as próprias habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Se descobrirem que estão trabalhando no nível errado, precisam tomar, eles mesmos, providências para ajustar suas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais ao nível apropriado.

Grandes obstáculos podem tornar problemático tentar promover essas mudanças. Muitos executivos seniores relutam em abrir mão dos fatores que fizeram seu sucesso no passado. Além

disso, o coaching nos níveis seniores não é valorizado em muitas organizações. Dessa forma, os incentivos e o apoio para promover mudanças comportamentais podem estar ausentes. Outro obstáculo importante é que o RH algumas vezes não compreende o trabalho no nível executivo e não se envolve o suficiente com a estratégia de negócios para poder prestar mais assistência.

Todavia, esses obstáculos são, sem dúvida, contornáveis. O modelo do pipeline de liderança oferece ferramentas teóricas e práticas para mudar os próprios comportamentos de liderança e os dos demais dentro da corporação. Acreditamos que a teoria – as seis

passagens de liderança que exigem o domínio de determinadas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais – forçará as organizações e as pessoas a olharem a liderança de modo diferente. Há uma guerra pelos talentos ocorrendo neste exato momento e que só vai se intensificar no futuro. O modelo do pipeline de liderança proporciona uma forma de ganhar essa guerra.

Não importa qual seja sua posição na organização, é possível utilizar o modelo para refletir, falar e decidir sobre ações para desenvolver os talentos de seu grupo. Com isso, você talvez tenha de convencer a si mesmo e aos demais de que vale a pena adotar esse modelo. Alguns líderes

preferirão comprar estrelas; outros relutarão em abrir mão de um modelo tradicional de desenvolvimento de lideranças.

Por essas razões, é útil concluir com um exemplo real de aplicação do modelo na Marriott International e uma discussão dos multifacetados benefícios do modelo de pipeline de liderança para o indivíduo e a organização, agora e no futuro. Até este ponto, esperamos haver esclarecido o benefício de ter as pessoas certas nos níveis de liderança certos: o desempenho por toda a organização é melhorado, e uma vantagem competitiva sustentável pode ser conquistada se o pipeline for mantido abastecido e desobstruído. Há

uma variedade de outros resultados positivos para grupos específicos e indivíduos que não exploramos e que pode ajudá-lo a facilitar a construção e a utilização desse modelo.

**Fazendo do desenvolvimento de  
lideranças  
uma competência essencial:  
melhores  
práticas na Marriott  
International**

Uma empresa que está se estabelecendo como potência do pipeline de liderança na nova economia é a gigante da hotelaria Marriott International, cuja história de

sucesso já foi narrada em muitos outros lugares. Desde seu início como uma franquia da A&W Root Beer, em 1927, a Marriott cresceu para se transformar em uma empresa global de US\$18 bilhões, que administra mais de 2 mil hotéis franquados sob 10 nomes de marca, além de casas de repouso, resorts de férias e apartamentos para executivos. Lembrando as palavras de seu pai e fundador da empresa, de que “o sucesso nunca chega ao fim”, em 1997 o presidente do conselho e CEO da Marriott, Bill Marriott, pediu ao presidente e COO Bill Shaw e à líder do RH Brendan Keegan que

desenvolvessem uma competência corporativa para o desenvolvimento de lideranças. A Marriott sabia que precisaria de um forte banco de talentos constituído de líderes diversos para continuar a impulsionar seus agressivos planos de crescimento e preparar a empresa para competir em um mundo global cada vez mais complexo e tecnologicamente interligado.

Keegan reconhecia que, apesar de a empresa ser notória no setor hoteleiro pela força de sua equipe gerencial, uma nova mentalidade e base de habilidades se faziam necessárias para

acelerar e fortalecer o modelo pipeline de liderança. No início de 1998, ele contratou David Rodriguez, executivo sênior de recursos humanos da Citicorp, com doutorado em Psicologia Organizacional e Industrial. Na Citicorp, Rodriguez desempenhou importante papel numa iniciativa de transformação global que resultou no respeitado sistema de desenvolvimento de lideranças da empresa. Além disso, ele se concentrou na aplicação dos conceitos do pipeline de liderança e no envolvimento de gestores de todos os níveis da organização no processo de desenvolvimento de lideranças. À

medida que o sistema da Citicorp ia evoluindo, Rodriguez se voltou a decidir como o processo de desenvolvimento de lideranças poderia ser elaborado de modo que os empregados, seus gestores e os profissionais de recursos humanos pudessem desempenhar papéis complementares. O quadro conceitual e o vocabulário proporcionado pelo modelo do pipeline de liderança possibilitaram isso. Contratado para liderar a iniciativa de desenvolvimento de lideranças da Marriott, Rodriguez colaborou com os colegas na Marriott para implementar as lições aprendidas e identificar as

melhores práticas à medida que surgiam. Eles criaram um sistema adequado tanto ao contexto da cultura corporativa da Marriott quanto aos desafios operacionais globais.

As iniciativas da Marriott são impressionantes e provavelmente se pagarão na forma de mais do que um reservatório profundo de talentos excepcionais de gestão. A Marriott quer ser reconhecida pelo mercado financeiro como uma grande marca global, com avaliações de ações mais similares a outras grandes marcas do que ao setor de hotelaria. O argumento é bastante convincente quando se

levam em consideração a força de suas marcas e o histórico de crescimento dos lucros. Pesquisas recentes sugerem que a “qualidade da gestão” está se tornando um fator cada vez mais importante nas decisões dos investidores, talvez porque acreditem que uma empresa com pipeline de liderança forte e previsível tenha mais chance de gerar um crescimento sustentado dos lucros. Por essa razão, a “marca de liderança” de uma empresa pode ser um ativo muito valioso na comunidade de investimentos de hoje. Por esse critério, o posicionamento da Marriott como inovadora no desenvolvimento

de lideranças, além de seu sólido posicionamento global de marca e balanço patrimonial, indica um belo futuro para a empresa.

O sistema de desenvolvimento de lideranças da Marriott se baseia em crenças, práticas e vocabulário simples e compartilhado altamente eficiente devido à sua interdependência e às bases em comum proporcionadas pelo modelo do pipeline de liderança.

Um princípio fundamental do sistema da Marriott é que a qualidade da equipe gerencial sênior da empresa é a maior influência sobre o pipeline de

talentos. Uma segunda ideia relacionada é que os gestores seniores devem ser responsabilizados pela condução habilidosa do banco de talentos sob sua gestão. Bill Shaw, presidente e COO, se manteve pessoalmente envolvido, desempenhando papel de liderança direto e deixando claro que se responsabilizava pelo desenvolvimento do banco de talentos. E o mesmo podia ser dito de cada um de seus subordinados diretos. Os candidatos para as 250 posições mais seniores da Marriott participam de uma entrevista estruturada de avaliação de liderança. As

especificações do cargo são utilizadas para orientar os processos de avaliação e seleção, bem como o planejamento do desenvolvimento de líderes recém-nomeados.

As iniciativas da Marriott para desenvolver sua liderança são comandadas pelo conselho executivo de capital humano. O conselho é presidido pelo presidente e pelo COO, e seus membros são os executivos mais seniores da empresa, responsáveis pela estratégia de negócios, administração de outras formas de capital (por exemplo, financeiro) e importantes decisões,

como aquisições de negócios. De acordo com os imperativos apresentados no estudo *A guerra pelo talento* (1988), conduzido pela McKinsey & Company, a Marriott elevou o desenvolvimento de lideranças ao topo de sua lista de prioridades corporativas. O conselho se envolve ativamente na identificação, avaliação e desenvolvimento de líderes para o futuro e no ajuste da estratégia e da política para fortalecer o pipeline de liderança da Marriott.

A pedra fundamental do sistema de desenvolvimento de lideranças é o

Inventário de Desenvolvimento de Talentos de Liderança (LTDI – Leadership Talent Development Inventory), um processo pelo qual a Marriott pode avaliar a força de seu banco de talentos em cada passagem de liderança e identificar gestores “prontos” para o desenvolvimento acelerado. O processo garante que todos os gestores se envolvam no desenvolvimento das competências de liderança em alinhamento com o quadro de referência do pipeline de liderança. A Marriott utilizou o LTDI inicialmente com os 250 gestores mais seniores e, hoje, está envolvida em sua implementação em todos os níveis da

organização.

Espera-se que os profissionais seniores de RH na Marriott tenham fortes habilidades de avaliação e desenvolvimento do talento gerencial, criando especificações de cargo e diagnosticando fatores organizacionais que facilitam ou impedem o desempenho humano. Os gestores seniores de linha de alto desempenho na Marriott também são cada vez mais treinados nas mesmas habilidades. Esse é um reconhecimento do fato de que, na nova economia, a eficácia do RH – e, em particular, o desenvolvimento do talento de

liderança – representará uma linha divisória competitiva. O treinamento tanto para os gestores de RH quanto para os gerentes de linha tem início com o modelo do pipeline de liderança.

O sistema de desenvolvimento de lideranças da Marriott proporciona aos gestores ferramentas para tomar boas decisões sobre a alocação de escassos recursos de desenvolvimento. Como ocorre na maior parte das empresas, isso requer uma significativa mudança de mentalidade em relação ao desenvolvimento de lideranças. Em

vez de recorrer principalmente ao treinamento externo ou aos mais recentes modismos, o sistema de desenvolvimento de lideranças da Marriott enfatiza a utilização do contexto prático do trabalho para promover o desenvolvimento. Além disso, os gestores são treinados para pensar sobre o desenvolvimento em um contexto de retorno sobre o investimento, que leva em consideração a probabilidade de atingir a meta almejada de desempenho. Isso garante a otimização da alocação de preciosos recursos de desenvolvimento. Com base no nível da pessoa, como definido no modelo

do pipeline de liderança, e nas contribuições específicas exigidas, ela e seu gestor identificam oportunidades de demonstrar e fortalecer novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais no trabalho. Espera-se que o gestor desempenhe um forte papel de coaching e dê feedback sobre o progresso. Há grande ênfase em criar novas e desafiadoras atribuições para as pessoas de desempenho superior que estão prontas para isso. Programas externos e internos são utilizados para complementar o processo prático de desenvolvimento.

Além de utilizar o modelo do pipeline de liderança como um quadro de referência para seu sistema de desenvolvimento de lideranças, a Marriott criou um conjunto conciso de competências executivas para descrever os resultados específicos esperados de seus 250 gestores mais seniores. Basicamente, o modelo de competência é formulado ao redor da seguinte equação, elaborada pelas melhores mentes da área de desenvolvimento de lideranças:



Eficácia da liderança = Atributos ×

## Resultados



Por exemplo, para se aproveitar de sua escala de operações, a Marriott requer que seus líderes “melhorem o desempenho dos resultados financeiros trabalhando em colaboração com os outros para alavancar os recursos compartilhados”. A Marriott realinhou seus programas internos de educação executiva e a utilização de cursos externos para se adequar ao modelo do pipeline de liderança e às competências executivas da empresa.

Talvez o mais impressionante seja o empenho da Marriott em criar um sistema de desenvolvimento de lideranças escalonável. Ao utilizar uma variedade de ferramentas on-line, a Marriott permite que as pessoas proporcionem inputs sobre suas experiências profissionais passadas, desafios no cargo atual, necessidades de desenvolvimento e aspirações profissionais, enquanto seu gestor e colegas proporcionam outputs sobre as competências de liderança demonstradas e habilidades relacionadas de gestão. Uma ferramenta psicométrica on-line também é utilizada para obter insights

sobre importantes elementos capacitadores do sucesso, como a criatividade e a assertividade. Nas sessões de revisão de talentos, os gestores seniores integram as várias fontes de informação, discutem o progresso do desenvolvimento de todos os gestores e identificam as pessoas de alto desempenho que estão prontas para maiores atribuições – assim como as pessoas sobre as quais eles precisam se informar mais. Profissionais de recursos humanos treinados em avaliação conduzem entrevistas aprofundadas com o último grupo. Ao longo do processo, a pergunta-chave é: “Qual ação de

desenvolvimento gerará o maior retorno sobre o investimento?” (especialmente em se tratando de “recursos de desenvolvimento” muito preciosos, como o tempo da gestão e atribuições desafiadoras). O modelo do pipeline de liderança é uma força capacitadora por proporcionar uma visão compartilhada do que é necessário.

Entrevistas aprofundadas se baseiam nas informações coletadas por vias eletrônicas e sessões de avaliação. Além de validar realizações recentes e determinar se as habilidades são apropriadas para a passagem de

liderança, a entrevista se concentra em avaliar os fatores importantes para a eficácia do líder sênior: agilidade na aprendizagem, porque o ambiente de negócios altamente dinâmico requer que os líderes conduzam experimentos, aprendam rapidamente e se adaptem à próxima situação; lidar com a adversidade, porque as pessoas de alto desempenho tendem a superar obstáculos, em vez de utilizá-los para justificar um fracasso; e inteligência emocional, porque o mundo tecnológico no qual vivemos aumentou ainda mais a importância do trabalho colaborativo.

Além dessa iniciativa geral do desenvolvimento de lideranças, a Marriott se empenhou em alinhar também outros processos e sistemas. Por exemplo, como a qualidade do pipeline de liderança depende do calibre dos talentos nos níveis inferiores, a empresa instituiu uma abordagem de “administração de portfólio” para as relações com universidades e recrutamento. De acordo com essa abordagem, a Marriott avalia várias áreas relevantes, como retenção dos estudantes contratados, para definir a alocação de recursos e otimizar os talentos universitários. Como outro

exemplo, em 1999 a Marriott conduziu sua primeira conferência mundial de mulheres na liderança e, em 2000, copatrocinou um evento similar concentrado na liderança das minorias. Por fim, como muitas outras empresas líderes, a Marriott está trabalhando para criar sistemas de gerenciamento de alocação de pessoal e aprendizagem na internet que permitirão à empresa executar muitas funções com mais eficácia e eficiência, ao mesmo tempo que possibilitarão que os recursos sejam realocados a atividades de valor superior.

O progresso tem sido empolgante, reforçando, dessa forma, o comprometimento da empresa. Em poucos anos, grandes melhorias foram feitas pela combinação do empenho por parte do nível executivo, staff de alta qualidade e o poder capacitador do modelo do pipeline de liderança.

## **Tornando o desenvolvimento acionável e compreensível**

Todo mundo fala sobre como as pessoas devem ser responsabilizadas pelo próprio desenvolvimento, mas nem todos mostram às pessoas *como* fazer isso. De forma similar, toda organização tem pessoas

consideradas “altos potenciais” e colocadas em trajetórias aceleradas de desenvolvimento, mas a própria ideia de pessoal de alto potencial não faz muito sentido, especialmente do ponto de vista do desenvolvimento. Uma pessoa de alto potencial pode ter necessidades de desenvolvimento muito diferentes de outra, mas são todas agrupadas juntas em função de seu status e desenvolvidas como se fossem clones.

Vamos analisar as duas maneiras como o pipeline de liderança lida com essas questões:

*Desenvolver um vocabulário em comum.*  
“Potencial”, “desenvolvimento” e

“máximo desempenho” são conceitos subjetivos e confusos, praticamente inúteis em situações do mundo real. O modelo do pipeline de liderança define com muito mais clareza esses conceitos. Por exemplo, a classificação específica do potencial em termos de transição, crescimento e domínio proporciona um vocabulário muito preciso para descrever o tipo de trabalho que alguém é capaz de realizar no futuro. Em várias ocasiões, observamos duas pessoas (em geral, um executivo sênior e seu subordinado direto) debruçadas sobre documentos de planejamento de sucessão e discutindo sobre o potencial de um subordinado. Elas discutem não por não conhecerem o

suficiente a pessoa em questão ou por não respeitarem a opinião uma da outra, mas por terem definições muito diferentes de “potencial” e de quais são seus requisitos básicos. Se tivessem acesso a um vocabulário mais específico em relação ao potencial, discussões como essa não ocorreriam (e decisões ruins de sucessão provavelmente não seriam tomadas). Da mesma forma, falar sobre seis níveis de liderança e habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais específicos para cada um constitui uma maneira produtiva de comunicar se alguém está desempenhando seu papel com eficácia.

*Construir um quadro conceitual para a*

*autogestão*. A autoavaliação honesta e a conscientização pessoal de lacunas no desempenho são forças poderosas para o autodesenvolvimento. Infelizmente, a maioria das organizações não tem um quadro conceitual que facilite a autoanálise e que dê às pessoas a confiança de que isso esteja sendo feito de acordo com as expectativas organizacionais. O modelo do pipeline de liderança, quando comunicado a todos na organização como o padrão ouro, proporciona indicadores e requisitos universais. Um gestor individual pode decidir muito rapidamente quais habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais precisa desenvolver

para passar ao próximo nível de liderança e também pode descobrir imediatamente se tem habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais para o nível atual. Muitas vezes, ao redor do mundo, vimos gestores que realizam esforços extraordinários para assumir novas e desafiadoras atribuições a fim de desenvolver sua capacidade de liderança. Com a mesma frequência, contudo, vimos gestores não dispostos a assumir essas atribuições quando sentem que a organização não valoriza seu empenho ou não sabem ao certo se estão lidando com os tipos corretos de atribuição. Eles não têm uma estrutura conceitual eficaz para tomar a decisão.

## **Proporcionar insights e informações aos conselhos de administração**

Até este ponto, falamos muito pouco sobre como o modelo do pipeline de liderança ajuda os conselhos de administração. Seríamos negligentes se não abordássemos como o modelo do pipeline de liderança é útil ao conselho de administração de várias formas, nenhuma delas mais importante do que as decisões sobre a sucessão do CEO. Nos últimos anos, os conselhos têm apresentado um histórico medíocre na escolha de CEOs, como demonstra o assustador número de CEOs que fracassam. Descobrimos que os

conselhos podem fazer escolhas melhores se utilizarem o modelo do pipeline de liderança para lidar com as possíveis causas de fracasso apresentadas a seguir.

*Falta de especificação de cargo para a posição do CEO.* Ao refletir sobre questões de sucessão do CEO, os conselhos se concentram quase automaticamente nas pessoas, e não nos requisitos da posição. Como os membros do conselho costumam ser CEOs ou CEOs aposentados, muitas vezes sentem que sabem exatamente quais são esses requisitos. Embora existam semelhanças em termos dos requisitos para essas posições, também há grandes diferenças

baseadas em culturas corporativas, situações competitivas e desafios específicos diante de uma dada empresa. A sexta passagem de liderança no pipeline pode proporcionar um excelente ponto de partida para a definição das especificações. Os candidatos podem ser avaliados utilizando habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais necessários para essa passagem. Então, o conselho pode levar em consideração as necessidades específicas de determinada organização e ajustar os requisitos de acordo. O modelo do pipeline, contudo, proporciona um ponto de partida objetivo, não contaminado pelas experiências passadas

dos membros do conselho como CEOs das próprias empresas.

*Foco exclusivo na posição do CEO.* A sucessão do CEO não deveria ser apenas uma questão de selecionar um novo CEO, especialmente no ambiente atual, altamente complexo e diversificado. A liderança eficaz no topo da pirâmide requer uma equipe, e os conselhos de administração deveriam concentrar-se no CEO e em seus subordinados diretos como uma equipe. Contudo, muitas vezes o foco é mantido apenas na posição do CEO por uma série de razões. Avaliar e questionar a equipe executiva sênior parece ser uma tarefa hercúlea com a qual

o conselho não está equipado para lidar. O modelo do pipeline de liderança torna essa difícil tarefa exequível. O conselho pode avaliar líderes de grupo, o CFO (Chief Financial Officer), o líder do RH e outros que utilizem os requisitos da passagem de liderança (incluindo a ramificação funcional do modelo). No mínimo, o conselho pode obter uma visão atualizada de quem está e de quem não está desempenhando seus papéis de liderança. A questão deveria ser se alguém tem condições de realizar a passagem a CFO, líder de grupo e assim por diante.

*Negligenciar a saúde do sistema mais*

*amplo*. Mesmo quando os conselhos se ocupam dos outros líderes seniores como parte de suas responsabilidades de sucessão, muitas vezes ignoram amplas questões de sucessão. Os conselhos de administração são responsáveis por cuidar do pipeline de liderança e precisam se manter alertas para se certificar de que ele esteja fluindo sem percalços de cima a baixo. Em vez de endereçar alguns poucos gestores seniores, o conselho precisa investigar se as pessoas estão sendo preparadas para realizar todos os seis tipos de passagem de liderança. Essas perguntas incluem:

- Quais providências a empresa está

tomando para identificar a pessoa certa para percorrer as passagens?

- Como a empresa está ajudando as pessoas a percorrerem essas passagens?
- Quando e como a empresa avalia as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais apropriados a cada passagem?

Descobrimos que os conselhos de administração que utilizam as ferramentas do pipeline de liderança como parte de um comitê de recursos humanos têm muito mais sucesso em garantir um bom banco de candidatos à liderança em todos os níveis.

Vamos analisar agora os benefícios do pipeline para pessoas em nossos seis níveis de liderança.

## **Líderes empresariais**

O CEO, naturalmente, colherá os benefícios de uma organização que usufrui de um desempenho de liderança superior em todos os níveis. Qualquer empresa que consiga evitar entrar em um leilão pelos talentos e, em vez disso, desenvolver os próprios talentos verá um impacto direto nos resultados financeiros – e os CEOs responsáveis por essa nova abordagem de liderança conquistarão o respeito de vários stakeholders. Já se sabe que a

força da liderança é um importante impulsionador do preço das ações.

De forma menos evidente, o modelo do pipeline de liderança serve como uma ferramenta de gestão do risco para os líderes empresariais. Gerenciar o risco quando novos produtos ou serviços são lançados é algo que muitos CEOs sabem fazer bem. Poucos CEOs lançariam produtos sem se certificar de que ações como pesquisa de mercado, verificações de qualidade e testes-piloto sejam realizadas adequadamente. Essas ações ajudam a administrar os riscos. Estranhamente, as organizações muitas vezes deixam de aplicar a mesma metodologia de gestão do risco rigorosa

ao tomar importantes decisões de seleção. Parte do problema é que as organizações não conhecem seu pessoal o suficiente para saber quais riscos estão correndo ao promover alguém. Elas não percebem que novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais são necessários, e que é um grande risco promover alguém a uma posição se essa pessoa não apresentar as qualidades necessárias ou não estiver disposta a desenvolvê-las.

Digamos que uma organização esteja promovendo um gestor funcional para uma posição de gestor de negócios. Trata-se de uma difícil passagem de liderança, e uma das dificuldades consiste em aprender a integrar planos e ações

funcionais em um esforço coerente da equipe do negócio. Para fazer isso com eficácia, os gestores de negócios devem valorizar todas as funções. Para gerenciar o risco inerente a essa passagem de liderança, os CEOs devem ser capazes de fazer perguntas-chave aos líderes de grupo, como:

- O que os gestores funcionais dizem sobre o tratamento recebido desse novo gestor de negócio?
- Os produtos pelos quais ele é responsável estão fluindo bem pela organização, do conceito ao cliente?
- Como seus planos de negócios refletem um nível apropriado de

compreensão da capacidade de cada função de contribuir?

- Quais são as evidências de que ele está realizando apropriadamente a passagem?

Com base nas respostas a essas perguntas, o CEO pode insistir na criação de um plano para remediar quaisquer problemas óbvios que o gestor estiver tendo (ou possa ter) com sua passagem de liderança e, dessa forma, gerenciar os riscos. O pipeline de liderança proporciona aos CEOs uma ferramenta para exigir a prestação de contas dos líderes de grupo pelo desenvolvimento da liderança dos gestores de negócios. Se

não puderem responder às questões relativas a habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, os gestores de grupo estão colocando a empresa em risco ao não desenvolverem os gestores de negócios – um requisito vital em seu nível de liderança. Dessa forma, o risco pode ser no nível do líder de grupo, e não do gestor de negócios. De uma forma ou de outra, o modelo do pipeline de liderança identifica os verdadeiros riscos.

A excelência funcional é outro benefício. A sorte da organização melhora e piora com base na eficácia com que o pessoal funcional realiza seu trabalho. Em muitas ocasiões, essa sorte em geral piora, porque não há prestação de contas

funcional suficiente em todos os níveis de liderança. O pipeline de liderança pode ajudar a assegurar essa responsabilização, comunicando o que cada nível do líder deveria fazer e como isso deveria ser feito. Os requisitos a seguir para o sucesso funcional e a prestação de contas em vários níveis podem servir como um guia.

---

<b>Item</b>	<b>Responsabilidade</b>
Colaboradores individuais certos no lugar certo para realizar o trabalho; cargo bem definido	Gerentes de primeiro nível; gestores funcionais empresariais
Colaboradores individuais	Gerentes de primeiro nível

---

treinados adequadamente

---

Coaching e feedback para melhorar o desempenho; recompensas apropriadas e oportunas

Gerentes de primeiro nível ensinados pelo gestor de gestores

---

Trabalho adequadamente vinculado e integrado ao resto da função e o negócio

Gestor de gestores

---

Tecnologia apropriadamente atualizada, utilizada como parte da estratégia funcional

Estratégia do gestor funcional

---

Estratégia de negócios clara e adequadamente comunicada para a motivação certa; recursos

Gestor de negócios

apropriados disponíveis

---

Esclarecimento dos prováveis requisitos futuros da função

Gestores funcionais de grupo

---

Utilização de padrões apropriados, incluindo um papel no sistema imunológico que protege a empresa

Gestor funcional empresarial

---

*Fonte:* Drotter Human Resources, Inc.

## **Líderes de grupo**

Esses líderes organizacionais são mais bem qualificados para assumir a responsabilidade pela sucessão até o nível do gestor de negócios. Na verdade,

os líderes de grupo algumas vezes recuam diante dessa responsabilidade por não saberem o que fazer. Quando a sucessão de lideranças é uma atividade irregular ou assistemática nas organizações, os líderes de grupo ficam perfeitamente satisfeitos em permitir que o RH lhe usurpe essa tarefa. O modelo do pipeline de liderança pode facilitar o planejamento de sucessão proporcionando requisitos claros para cada nível de liderança. O que antes era uma tarefa onerosa passa a ser absolutamente viável.

Também descobrimos que os líderes de grupo se beneficiam do modelo porque ele esclarece seu papel. Mais do que qualquer outro tipo de líder, os líderes de

grupo não sabem ao certo o que deveriam fazer. Eles se mostram especialmente incertos em se tratando de suas responsabilidades em comparação com as do líder empresarial e gestores de negócios; é comum encontrar lacunas e sobreposições entre as próprias responsabilidades, as de seu chefe e de seus subordinados diretos. Com o modelo do pipeline de liderança em mãos, os líderes de grupo podem definir exatamente qual deveria ser sua contribuição para a organização.

## **Gestores de negócios**

Esse nível de liderança é responsável

pela geração de lucros no curto prazo, bem como por estratégias que produzam o sucesso no longo prazo. Em consequência, receita e custos são de grande interesse para os gestores de negócios. O modelo do pipeline de liderança pode impedir ou reduzir um dos maiores custos a qualquer organização: pessoas trabalhando no nível errado. Alocar pessoas ao nível certo não apenas reduz os custos de transação, como também o número de pessoas necessárias para realizar o trabalho. Eliminar grande parte das responsabilidades sobrepostas e das lacunas entre os níveis cria um negócio muito mais eficiente, no qual é possível fazer mais com menos pessoas.

Outro ponto importante é que essa

passagem de liderança pode ser extremamente difícil, e a ação que mais facilita essa passagem é o coaching de um líder de grupo. Na maioria dos casos, contudo, os gestores de negócios não recebem esse coaching. Em vez disso, novos gestores de negócios são enviados a um curso de desenvolvimento para gerentes gerais de várias semanas de duração. Quando voltam a seus cargos, esses gestores precisam orientar a si mesmos e, muitas vezes, acabam não conseguindo, independentemente da qualidade do treinamento. O modelo do pipeline de liderança exige que os líderes de grupo orientem os gestores de negócios; ele deixa claro que é algo que

os líderes de grupo precisam valorizar e ao qual precisam alocar tempo significativo.

## **Gestores funcionais**

A passagem de gestor funcional a gestor de negócios é desafiadora, e muitos gestores funcionais não se mostram à altura do desafio por desconhecerem as habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais envolvidos. O modelo lhes proporciona o conhecimento do que será necessário e quais deveriam ser suas metas de desenvolvimento. Em particular, ele sinaliza a necessidade de maturidade na gestão. E também os ajuda

a tomar importantes decisões de carreira, como, por exemplo, se devem seguir o caminho funcional ou de liderança de negócios. Uma vez cientes das tarefas específicas que precisam realizar em cada percurso, esses líderes serão capazes de tomar uma decisão mais embasada.

## **Gestores de gestores**

Essa tende a ser a mais anônima das posições de liderança e, quanto mais anônima é uma posição, mais ferramentas de autogestão se fazem necessárias. Um número perturbador de gestores de gestores passa por uma crise de identidade: não sabem ao certo quais são

suas responsabilidades e como cumpri-las. O modelo do pipeline de liderança deixa claro que os gestores de gestores devem valorizar o ensino e a orientação dos gerentes de primeiro nível – que, como desenvolvedores do talento, têm a força do pipeline de liderança nas mãos. São eles que devem ajudar os colaboradores individuais a se ajustar ao primeiro cargo de gerência, e devem certificar-se de que todos esses gestores iniciantes valorizem o trabalho de gestão.

Sem o modelo, muitos gestores de gestores não sabem o que fazer ou como fazer. Muitas vezes, programas de treinamento são conduzidos para gerentes de primeiro nível, gestores funcionais e

gestores de negócios, mas não para os gestores de gestores. Estes têm um senso de propósito só de ver como se encaixam no pipeline de liderança da organização, o que também lhes dá um senso de direcionamento na carreira.

## **Gerentes de primeiro nível**

Os gerentes de primeiro nível devem saber claramente por que tomaram a decisão de se tornar gerentes, e o modelo do pipeline de liderança os força na direção dessa clareza, exigindo que adotem certos valores, desenvolvam certas habilidades e ajustem sua agenda de acordo. Diante dessas mudanças, eles

naturalmente se perguntam: “Será que realmente quero ser um gestor?” Se não tiverem de enfrentar essas mudanças, eles podem tornar-se gestores só pelo dinheiro ou prestígio, e realizar um trabalho insatisfatório nesse nível de liderança.

A estrutura conceitual do pipeline de liderança também é importante do ponto de vista da carreira. Os gerentes de primeiro nível estão cheios de perguntas sobre como podem desenvolver suas carreiras e se estão realizando um bom trabalho. Podem avaliar seu desempenho com a ajuda do modelo do pipeline de liderança e também descobrir de quais treinamentos e desenvolvimento eles precisam para dominar as habilidades no

próximo nível de liderança.

## **Um pipeline de liderança flexível para organizações dinâmicas**

As seis passagens de liderança que discutimos aqui e as habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais relevantes não são imutáveis. Descobrimos que alguns requisitos precisam ser ajustados para se adequar às realidades ambientais específicas. Em algumas empresas, cinco níveis de liderança refletem a organização com mais precisão; em outras, o número mais adequado é de sete níveis. Queremos salientar que é altamente recomendável

customizar o modelo do pipeline de liderança para adequá-lo melhor à estrutura e à cultura da sua organização.

Na verdade, descobrimos que o modelo do pipeline de liderança – com pequenos ajustes aqui e ali – é especialmente adequado a três tipos de organizações que não se encaixam no modelo tradicional de negócios. Vamos analisar brevemente como o modelo lida com as questões de liderança do *e-commerce*, dos serviços de saúde e das megacorporações.

*E-commerce*. Essas empresas assumirão grandes riscos à medida que forem preenchendo suas posições de liderança com talentos da antiga economia. À

medida que essas organizações crescem, precisarão de líderes com talentos tradicionais de negócios – capacidade estratégica, habilidades operacionais e assim por diante. O pipeline de liderança proporciona a essas empresas uma ferramenta para gerenciar os riscos. Elas podem identificar os requisitos específicos para qualquer posição de liderança, em vez de apenas encontrar alguém com experiência no “título” certo. Fazer a transição de uma empresa da antiga à nova economia será bastante difícil para qualquer líder. A transição pode ser facilitada, contudo, se os critérios certos de seleção forem utilizados.

*Serviços médicos.* Nesse setor, o fracasso de CEOs é quase uma ocorrência diária. Não queremos desperdiçar seu tempo aqui recontando todos os problemas que envolvem empresas de prestação de serviços médicos. O setor de saúde, especialmente grupos de médicos, hospitais e empresas de prestação de serviços médicos, precisa desesperadamente de melhores modelos de liderança. O setor requer líderes capazes de proporcionar um direcionamento claro para o tratamento, maior eficiência na prestação dos serviços, administração eficaz dos casos e relacionamentos mais fortes com os parceiros. Como muitas pessoas em

posições de liderança em empresas de serviços médicos têm formação em Medicina, muitas vezes elas não têm qualquer treinamento ou modelo de liderança. O modelo do pipeline de liderança pode ajudar esses médicos a conhecer as mudanças necessárias em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais à medida que sobem para novos níveis de liderança. O modelo também os ajuda a saber o que deixaram de desenvolver e lhes proporciona um guia para definir e planejar o próprio desenvolvimento.

*Megacorporações.* Especialmente nos setores de telecomunicações,

automobilístico e de serviços financeiros, o porte e a escala das empresas resultantes de fusões, aquisições e parcerias apresentam problemas de liderança sem precedentes. As empresas nunca foram tão grandes, tão globais e tão abertamente competitivas. Há muita confusão sobre como liderar essas empresas com eficácia.

Um problema é a duplicação das posições de liderança resultante da fusão das empresas. Em geral, uma parte sai enquanto a outra fica, mas essa decisão se baseia, em sua maior parte, em questões políticas internas, e não necessariamente na capacidade de liderança. Algumas vezes, a decisão é tomada quase

aleatoriamente: “Pegamos 10 líderes da empresa A, mas só quatro da empresa B, então agora precisamos escolher outros três ou quatro líderes da B.” De forma similar, se duas empresas tiverem diferentes sistemas de liderança, muitas vezes se veem diante de padrões conflitantes.

O modelo do pipeline de liderança proporciona a padronização dos requisitos de liderança e ajuda as organizações a tomar decisões sobre a melhor pessoa para ocupar a vaga.



No final, talvez o maior valor do

pipeline de liderança consista no fato de proporcionar um quadro de referência com base no qual novas organizações possam ser construídas e antigas organizações possam reconfigurar-se. No futuro, pode ser que as seis passagens que delineamos venham a mudar. À medida que o e-commerce afeta quase todas as empresas, e outras importantes tendências forçam as empresas a repensar quem são e o que devem fazer, as passagens de liderança evoluirão. Mesmo assim, o modelo do pipeline de liderança permanecerá viável porque sua mensagem essencial é perene: a liderança implica uma série de passagens acompanhadas de habilidades, aplicações de tempo e

valores profissionais muito específicos, e os líderes não devem pular passagens à medida que forem assumindo mais responsabilidade e obtendo maior capacidade de influência em uma organização, ou acabarão trabalhando no nível errado e obstruindo o pipeline de liderança.

Com esses princípios em mente, qualquer organização pode desenvolver os próprios talentos para maximizar sua capacidade de liderança agora e no futuro.

## **Perguntas frequentes**

P. Como obter os maiores benefícios do modelo do pipeline de liderança?

R. Vocês devem criar o próprio modelo do pipeline de liderança utilizando a própria terminologia, as passagens e os resultados de negócios desejados. Como mencionamos, as empresas que fizeram isso conseguem um progresso notável tanto em termos de desempenho quanto de desenvolvimento. Este livro o orientará nessa iniciativa, e o nosso próximo livro proporcionará ainda mais orientação por se concentrar ainda mais nos componente práticos. Em nosso trabalho com as empresas, descobrimos que aquelas que customizam o pipeline de liderança para as especificidades de suas organizações obtêm um benefício muito maior que empresas que não

conseguem ajustar os modelos às suas necessidades específicas. Como um jogo de basquete ou qualquer outra empreitada competitiva, as empresas devem praticar para verdadeiramente obter os benefícios.

P. Como vocês recomendam utilizar o modelo do pipeline de liderança em microempresas?

R. Empresas muito pequenas, como aquelas constituídas de um proprietário ou líder supervisionando um pequeno número de colaboradores individuais, não se beneficiarão muito do modelo a menos que estejam crescendo ou planejando crescer rapidamente. Os

proprietários em particular devem aprender a fazer as transições conforme o negócio crescer e camadas forem sendo acrescentadas. Nossos clientes têm faturamentos que vão de US\$20 milhões a mais de US\$100 bilhões, e todos se beneficiaram do vocabulário, das definições e das ferramentas de diagnóstico proporcionados pelo modelo do pipeline. Empresas de pouco crescimento parecem se beneficiar mais por não possuírem funções especializadas de staff. O modelo capacita os gestores dessas pequenas empresas a obter o máximo de seus empregados.

P. Existe alguma passagem ou camada em particular que mereça mais atenção que as outras?

R. Apesar de a maior parte da energia e do empenho do desenvolvimento de lideranças se concentrar nos CEOs, nos gestores de negócios e nos gestores de outros, o maior problema reside na camada de gestor funcional. É mais difícil detectar as deficiências nessa camada. Em particular, os gestores funcionais podem parecer bem-sucedidos solucionando problemas técnicos e defendendo suas funções na batalha pelos recursos necessários. Mas o que eles deveriam estar fazendo é se distanciando do trabalho funcional e

buscando desenvolver a vantagem competitiva. Eles deveriam deixar que seu pessoal solucione os problemas técnicos difíceis. Os gestores funcionais, muitas vezes, prejudicam seus negócios ao se concentrar no sucesso funcional, e não no sucesso do negócio.

## **Observações práticas**

- Descobrimos que o exemplo da Marriott apresentado neste capítulo continua sendo relevante e útil apesar da passagem do tempo. Algumas das pessoas mencionadas se aposentaram ou estão em outros cargos, mas

continuam a utilizar excelentes métodos e práticas de desenvolvimento de lideranças. Apesar da retração no setor de viagens provocado pelos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 e do colapso do sistema financeiro em 2008, a Marriott continua a crescer e prosperar.

- Os líderes que utilizaram o modelo do pipeline de liderança continuam se referindo à importância do modelo particularmente em dois níveis. A diferenciação entre as camadas é substancialmente reconhecida como um método eficaz para esclarecer os papéis e o foco do cargo – isso se

aplica a todos os níveis, mas especialmente a gestores de gestores e de grupo. Em empresa após empresa, constatamos que essas duas passagens são as definidas com menor clareza. Ambas as passagens muitas vezes são vistas mais como barreiras do que como papéis capazes de agregar valor substancial. Os gestores de outros e os de negócios provavelmente são os dois papéis mais difíceis de preencher. O gestor de gestores (para os gestores de outros) e o gestor de grupo (para os de negócios) desempenham papel vital no sucesso dessas posições difíceis de preencher. Inversamente, eles podem e devem

exercer um importante papel no fracasso de novos líderes nas camadas de gestores de outros e de negócios.

- Membros funcionais de RH de todos os níveis nos falam da utilidade do modelo do pipeline de liderança para o trabalho que realizam. Eles muitas vezes usam expressões como “minha bíblia do desenvolvimento de lideranças”, “minha estrela-guia” e meu “mapa do tesouro”. Muitos profissionais de RH sabem que não possuem uma arquitetura central como um livro contábil, um processo orçamentário e um sistema contábil de custos – ferramentas com as quais o pessoal financeiro pode contar. A

ciência comportamental tem sua utilidade, mas não explica o trabalho de um líder nem ajuda o RH a compreender o negócio, além de não constituir uma arquitetura útil. O modelo do pipeline de liderança constitui o centro da arquitetura para o lado humano do negócio. O grande benefício para a empresa como um todo é a ajuda proporcionada na integração dos programas e serviços do RH. O modelo também ajuda todas as outras funções e negócios a compreender melhor o lado humano do negócio e como cada nível deve contribuir.

- O modelo do pipeline de liderança e a

terminologia associada a ele já entraram no vocabulário dos negócios, salientando o valor da linguagem para se refletir sobre os desafios e conversar a seu respeito. Com efeito, a terminologia do modelo passou a ser quase universalmente utilizada no planejamento de sucessão, desenvolvimento de lideranças e coaching pelo RH e todas as outras funções. Havia claramente uma lacuna no vocabulário – e, por conseguinte, uma lacuna na forma de pensar e nas discussões sobre o lado humano do negócio. Os problemas eram intuídos ou sentidos, mas não definidos ou solucionados. Orgulhamo-nos muito de

termos ajudado a criar esse vocabulário, apesar de só passarmos a apreciar seu verdadeiro valor em retrospecto.