

# Líder de Alta Performance

Pipelines e Desenvolvimento de Lideranças



“ Muitos possuem a vontade de vencer,  
mas poucos têm vontade de se preparar para vencer.”



Inovação e Gestão de Pessoas

PESSOAS E NEGÓCIOS  
EM **EVOLUÇÃO**

Tânia Silvestre

• *Piracicabana, esposa, professora, consultora de gestão e RH*

[tania@silvestreconsultoria.com.br](mailto:tania@silvestreconsultoria.com.br)

(19) 98138-3635

# Introdução

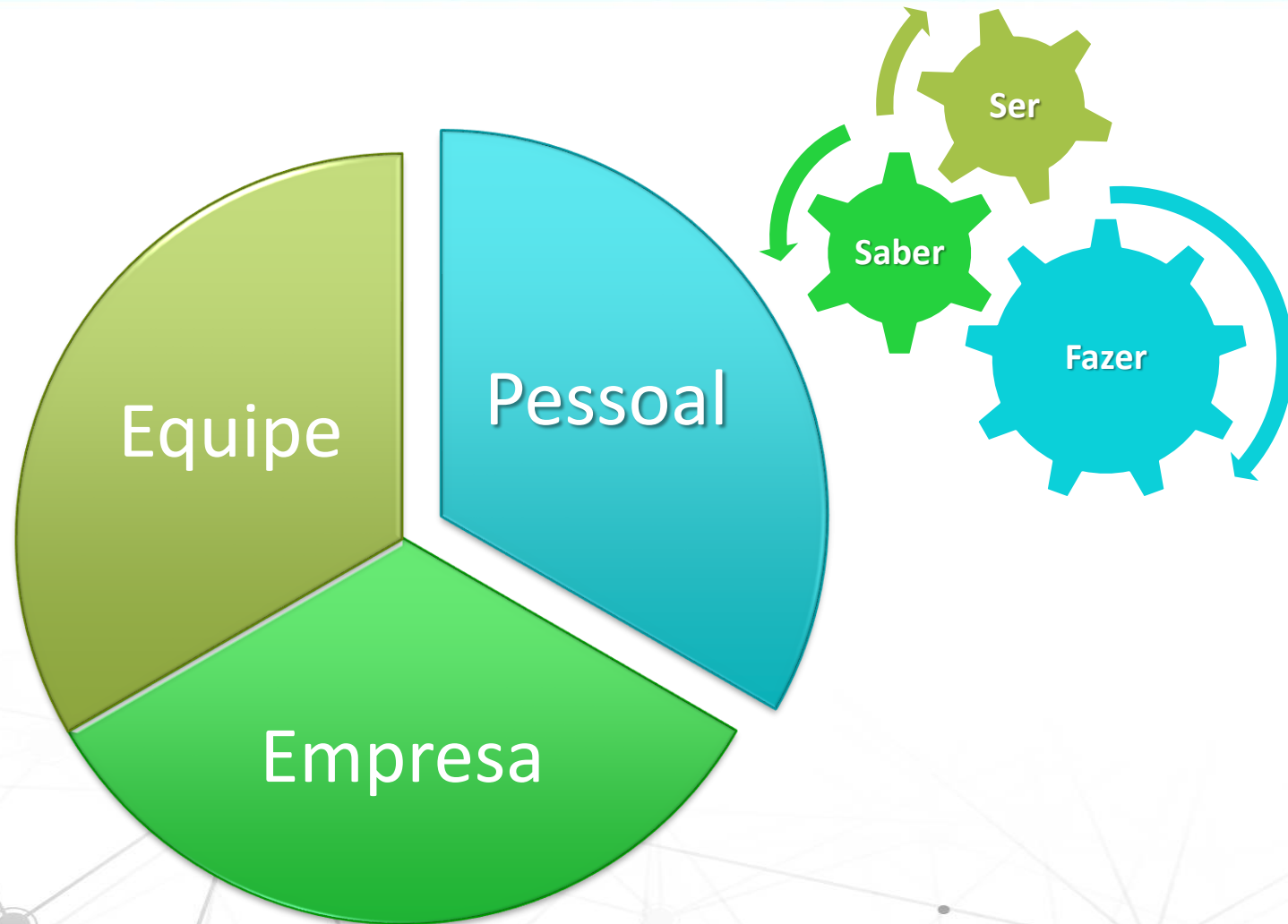
- Liderança?

*Dom Natural*

*ou*

*Podemos Aprender?*

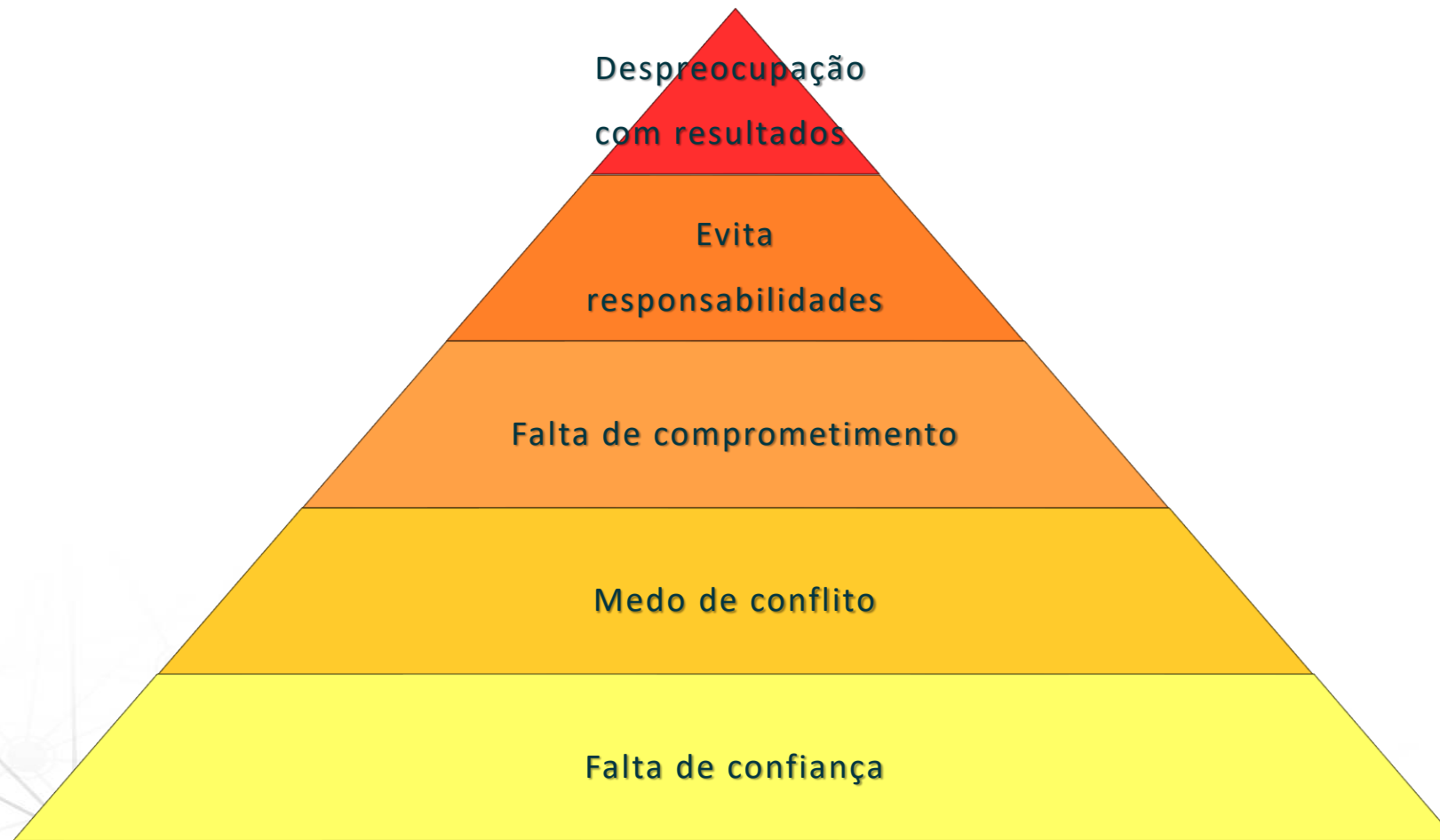
# Dimensões da Liderança



# Desafios da Liderança

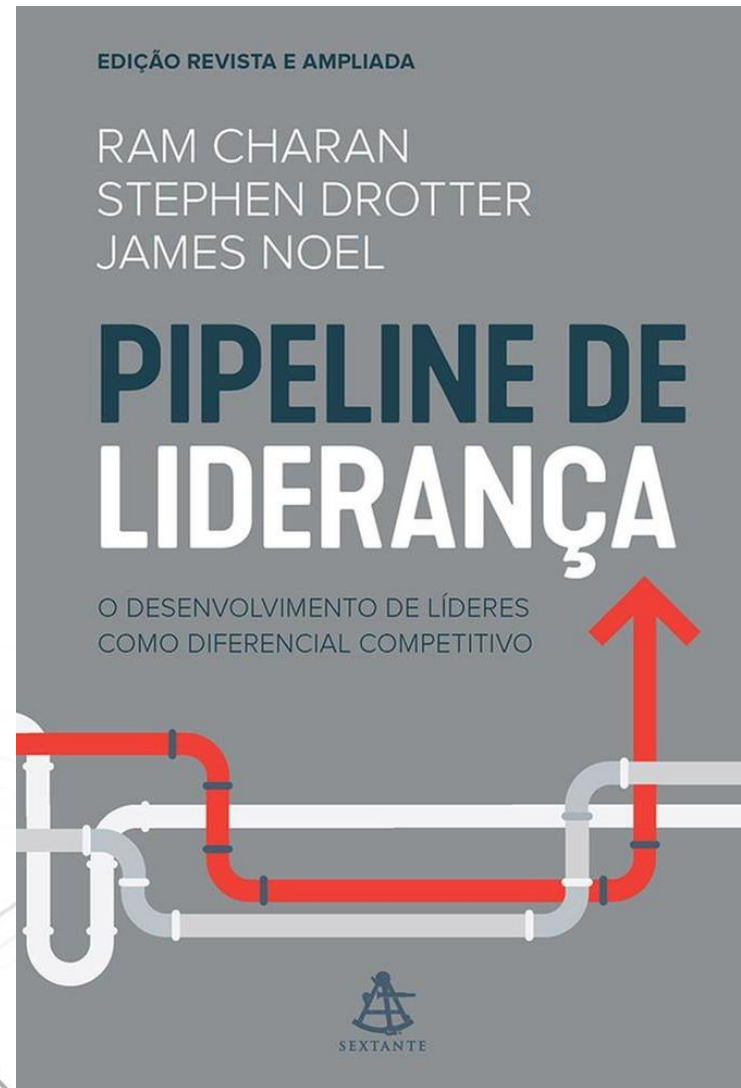


# Impactos do Processo de Liderança e Gestão



**As 5 Disfunções de um Time**

# Desenvolvimento da Competência Liderança



# Problemas que pretende resolver?

As avaliações de desempenho das lideranças não mostram as reais necessidades de desenvolvimento.

Habilidade para selecionar corretamente sua equipe

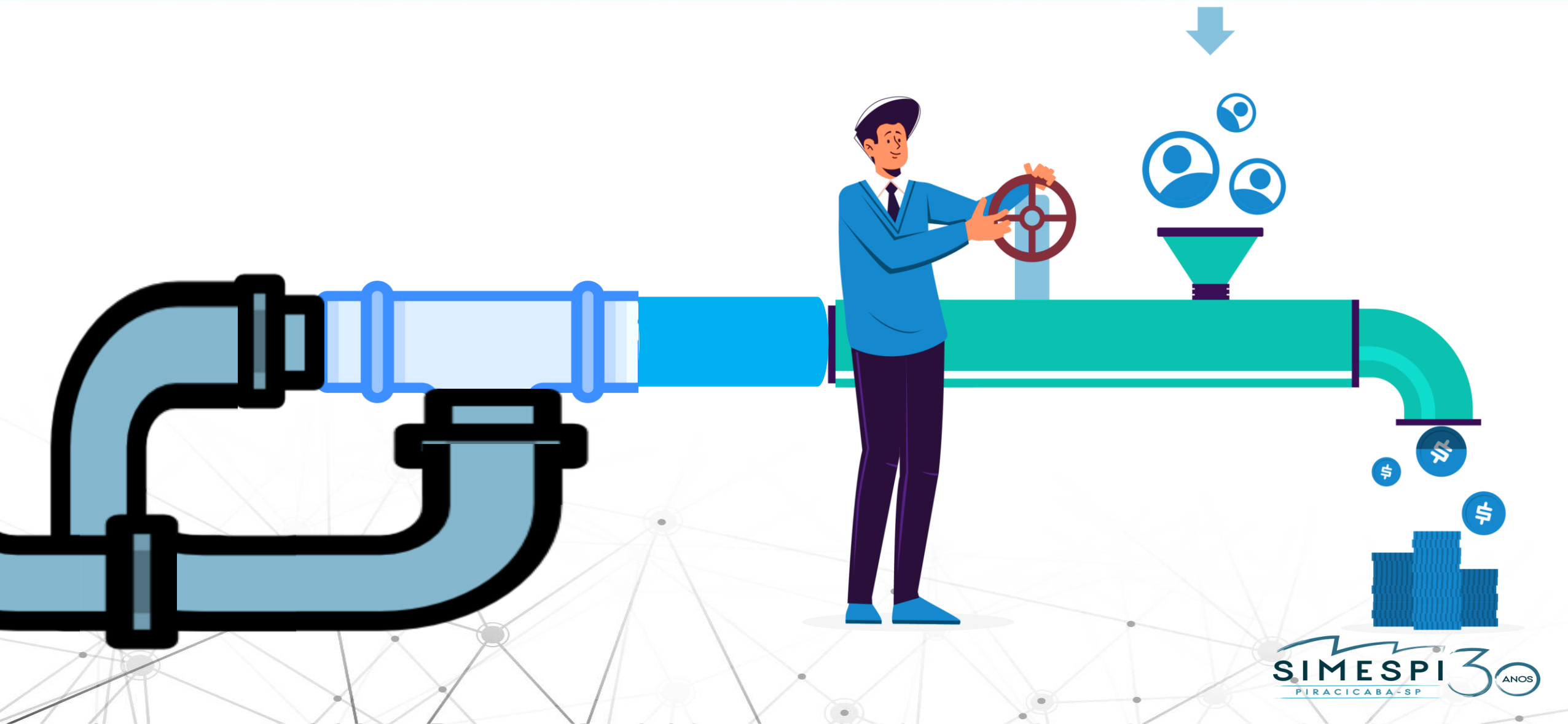


Insatisfação dos gerentes de linha com as soluções da área de RH

Os líderes não aprendem o que é efetivamente importante



# Pipeline



# As 6 passagens do Pipeline de Liderança



Habilidades

Uso do  
Tempo

Valores  
Profissionais

# 1ª Passagem: De Gestor de si mesmo para Gestor de outras pessoas

	Colaborador Individual	Líder de 1º Nível (de equipe)
Habilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Domínio técnico</li><li>▪ Trabalho em equipe</li><li>▪ Desenvolver relacionamento visando obter benefícios e resultados para seu próprio trabalho *</li><li>▪ Domínio de ferramentas e procedimentos da empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planejamento – projetos, orçamentos e mão de obra</li><li>▪ Definição de cargos e seleção de pessoas</li><li>▪ Delegação de tarefas</li><li>▪ Avaliar desempenho, coaching e feedback</li><li>▪ Comunicação e clima</li><li>▪ Relacionamentos acima, abaixo e lateral para benefícios da área</li></ul>
Tempo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Disciplina diária – horários</li><li>▪ Cumprimento de prazos pessoais para projetos por meio da gestão do próprio tempo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planejamento anual de orçamentos e projetos</li><li>▪ Disponibilidade para os subordinados a pedido seu ou deles</li><li>▪ Definição de prioridades para o departamento e a equipe</li><li>▪ Tempo de comunicação com outras áreas, clientes ou fornecedores</li></ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Obter resultado por meio da expertise profissional *</li><li>▪ Trabalho de qualidade técnica ou especializada</li><li>▪ Incorporar valores da empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Obtenção de resultados por meio dos outros</li><li>▪ Sucesso dos subordinados e do departamento é relevante</li><li>▪ Trabalho e métodos gerenciais</li><li>▪ Ver-se como um gestor</li><li>▪ Integridade visível</li></ul>

## 2ª Passagem: De Gestor de equipe para Gestor de outros gestores \*

Habilidades	Expectativa das Empresas
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Selecionar e treinar gestores de primeiro nível</li><li>▪ Delegar tarefas de liderança</li><li>▪ Avaliar e orientar o progresso dos líderes de 1º nível</li><li>▪ Alocar recursos</li><li>▪ Administrar fronteiras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão/alavancagem dos resultados da área</li><li>▪ Cooperação com outros gestores e áreas em prol dos resultados</li><li>▪ Facilitador dos processos de mudança e transformação organizacional</li><li>▪ Desenvolvimento da equipe</li><li>▪ Inovação</li><li>▪ Integridade</li></ul>
Tempo	Valores
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão</li><li>▪ Envolvimento em questões estratégicas</li><li>▪ Instrução-desempenho-feedback (ou (auto)feedback)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resultados da equipe</li><li>▪ Avaliar e aplicar adequadamente as pessoas</li><li>▪ Valorização de contribuições gerenciais</li></ul>

\* Transição de líderes de equipe ou supervisores para cargos de coordenação ou gerência de departamento, ou seja, saída da posição de liderança operacional para média gerência.

# 3ª Passagem: De Gestor de outros gestores para Gestor funcional \*

\* Transição de gerente de departamento para gerente geral ou diretor.

Habilidades	Expectativa das Empresas
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comunicação em nível gerencial</li><li>▪ Visão completa do negócio</li><li>▪ Liderar áreas e atividades diversas (<i>sem usurpar</i>)</li><li>▪ Trabalho em equipe com outros líderes</li><li>▪ Visão estratégica mais ampla e de longo prazo</li><li>▪ Delegar responsabilidade de supervisionar atividades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tomada de decisões que impactem positivamente os negócios</li><li>▪ Desenvolvimento de vantagem competitiva</li><li>▪ Desenvolvimento de novos gerentes</li></ul>
Tempo	Valores
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reuniões com equipes de negócios e outros gestores</li><li>▪ Desenvolver alianças e parcerias (ambiente interno)</li><li>▪ Analisar funcionalmente planos e propostas</li><li>▪ Análise e concepção de estratégias funcionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maturidade gerencial</li><li>▪ Visão integrada do negócio com foco no longo prazo</li><li>▪ Ações ganha-ganha</li><li>▪ Resultados sustentáveis</li></ul>

# 4ª Passagem: De Gestor funcional a Gestor de negócios \*

\* Transição de gerente geral ou diretor para presidente de uma unidade.

## Habilidades

- Autonomia
- Liderar o negócio
- Perspectiva de lucro: criar vantagens competitiva e sustentável
- Visão de longo prazo
- Lidar com mais variedade e diversidade
- Desenvolver equipe de executivos
- Comunicação efetiva e inspiradora

## Expectativa das Empresas

- Gestão/alavancagem dos resultados da empresa
- Idealizador dos processos de mudança e transformação organizacional
- Desenvolvimento do negócio como um todo
- Inovação

## Tempo

- Planejamento
- Análises e reflexões: metas futuras e necessidades atuais
- Representação da empresa
- Desenvolvimento de alianças

## Valores

- Resultados do negócio
- Empenho e os resultados no mercado: percepção da clara da interrelação
- É essencial integrar e valorizar todas as áreas funcionais (FCS)

# 5ª Passagem: De Gestor de negócios para Gestor de grupo de empresas \*

\* Transição de principal executivo de uma unidade para presidente de várias unidades.

## Habilidades

- Liderar múltiplos negócios em ambientes diversos e multicultural
- Visão ampla de toda a base territorial onde atua
- Avaliação estratégica para fins de alocação de capital e pessoas
- Diplomacia e articulação
- Desenvolver os gestores de negócios
- Mensurar o próprio desenvolvimento

## Expectativa das Empresas

- Gestão/alavancagem dos resultados do grupo empresarial
- Idealizador dos processos de mudança e transformação de todo o grupo
- Estratégia de portfólio
- Desenvolvimento de toda a base territorial
- Decisões acertadas acerca de investimento e desinvestimentos
- Inovação

## Tempo

- Análise de portfólio
- Reuniões para fins de acompanhamento, orientação e desenvolvimento dos gestores de negócios
- Autoavaliação

## Valores

- Visão holística dos negócios
- Pensar em termos de comunidade, setor, governo e atividades públicas
- Valorização do sucesso alheio (membros do grupo que dirige)
- Valorização da empresa e da marca nos mercados onde atua

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

\* Transição de principal executivo de um grupo ou região para CEO.

## Habilidades

- Visão global
- Capacidade de percepção externa
- Pensador visionário e de longo prazo
- Domínio pessoal
- Alta capacidade de motivar e inspirar, inclusive a distancia
- Equilibrar as funções de representar e liderar

## Expectativa das Empresas

- Gestão/alavancagem dos resultados da corporação
- Satisfação de todos os stakeholders
- Idealizador dos processos de transformação corporativa
- Diretrizes Inovadoras

## Tempo

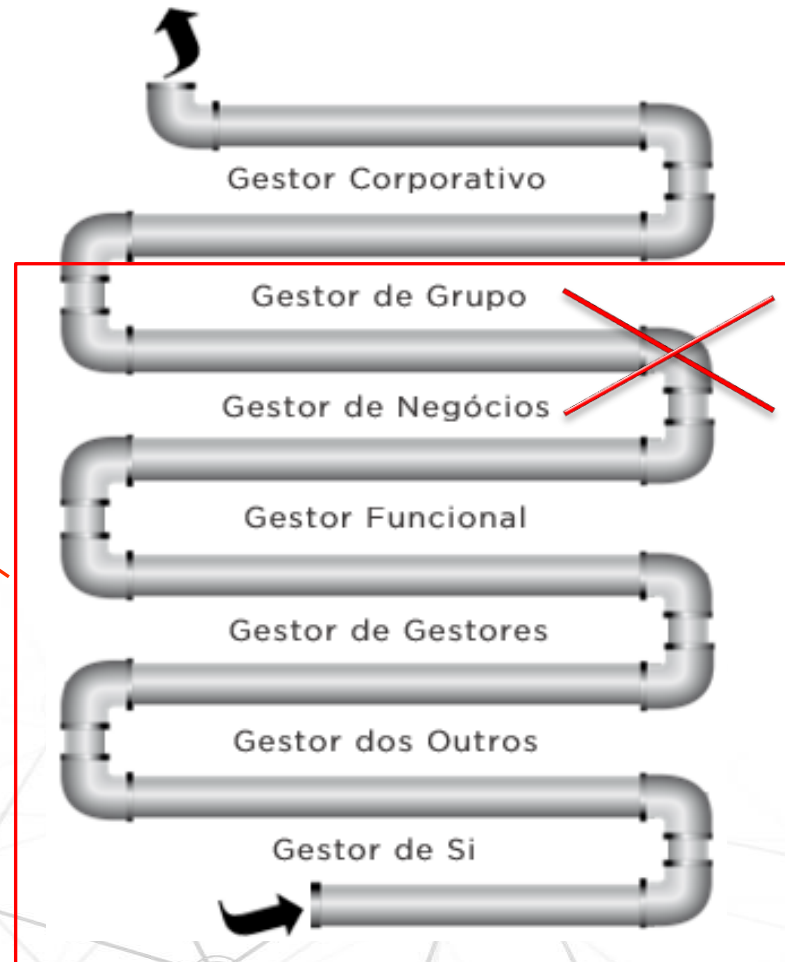
- Conhecer e impulsionar o desempenho no curto e médio prazos, mantendo alinhamento com a estratégia de longo prazo
- Gerenciamento stakeholders externos
- Análises e reflexões acerca das condições atuais e futuras do mercado, das oportunidades e das ameaças que se apresentam nesses cenários

## Valores

- Abrir mão das partes e se concentrar no todo
- Ver-se (e ser) um gestor com alto nível de realização
- Desenvolver uma equipe com alto nível de realização
- Pensar de modo visionário e no longo prazo
- Perceber mudanças externas relevantes e atuar de forma proativa



# Adaptação do modelo para pequenas empresas



Empresas de menor porte

Habilidades

Uso do Tempo

Valores Profissionais

# Pipelines obstruídas: indicadores, causas e soluções

Pipeline	Indicadores	Causas	Soluções
<b>1ª Passagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguntas = interrupções</li> <li>• Corrige “erros” e não ensina</li> <li>• Não assume a responsabilidade pelo sucesso da equipe</li> <li>• Estresse da equipe               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga</li> <li>• Falta de apoio do líder</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento do Conteúdo do cargo</li> <li>• Capacidade de Delegar</li> <li>• Ausência das conversas necessárias</li> <li>• Dificuldade em abdicar de executar o trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento, Orientação e Treinamento               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegação</li> <li>• Monitoria = processo ativo</li> <li>• Avaliação e feedback</li> <li>• Mensurar e demonstrar resultados</li> <li>• Comunicação e relacionamento interpessoal</li> </ul> </li> <li>• Manter-se disponível</li> </ul>
<b>2ª Passagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados técnicos insatisfatórios</li> <li>• Decisões centralizadas e proteladas</li> <li>• Desrespeito à hierarquia</li> <li>• Frustração e fúria</li> <li>• Feedback insuficiente ou ausente</li> <li>• Pouco interesse em questões estratégicas ou culturais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de Delegar</li> <li>• Gestão de desempenho inadequada</li> <li>• Não desenvolvimento de uma equipe forte</li> <li>• Foco na realização do trabalho</li> <li>• Escolher clones e não colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento, Orientação e Treinamento</li> <li>• Envolver o gestor em questões estratégicas</li> <li>• Realocações interfuncionais</li> </ul>

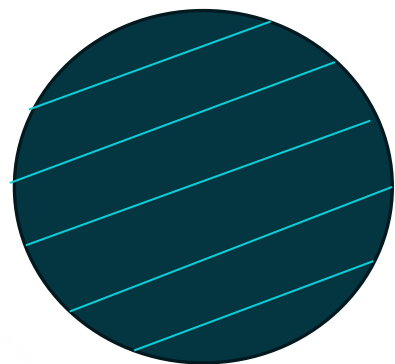
# Ferramenta de Planejamento

4Q1POC

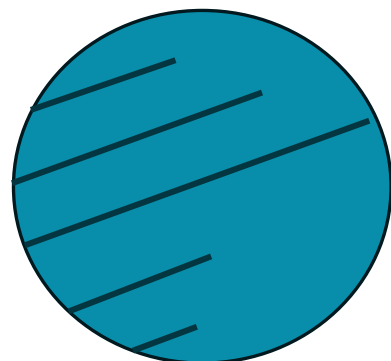
O que	Quem	Quando	Quanto	Por que	Onde	Como

Pergunta que norteia a atividade	Como preencher
<ul style="list-style-type: none"><li>O que será feito?</li></ul>	Qual é o projeto, estratégia ou atividade a ser executada? Qual objetivo será alcançado?
<ul style="list-style-type: none"><li>Quem fará?</li></ul>	Quem está envolvido? Qual o papel de cada um? <b>Atenção:</b> designe pessoas que consigam realizar as ações
<ul style="list-style-type: none"><li>Quando será feito?</li></ul>	Qual é a data inicial e o prazo para finalizá-lo? <b>Atenção:</b> defina como será acompanhado e mensurado para cumprir o prazo
<ul style="list-style-type: none"><li>Quanto custará?</li></ul>	Estime de forma realista quanto será investido. Considere horas de trabalho, equipamentos e materiais.
<ul style="list-style-type: none"><li>Por que?</li></ul>	Identifique os motivos que justificam a ação. Porque precisa ser feito? É importante para quem? Soluciona qual problema? Acelera processos? Reduz Custos?
<ul style="list-style-type: none"><li>Onde será feito?</li></ul>	Dentro ou fora da empresa? É de responsabilidade de qual área/setor?
<ul style="list-style-type: none"><li>Como será feito?</li></ul>	Quais são as etapas e ações necessárias para isso? <b>Atenção:</b> atribua um responsável por cada etapa e inclua uma data de conclusão específica para ela. Detalhe para não haver equívocos de responsabilidade.

# Ferramenta de (auto) Avaliação de Competências



Competências necessárias



Perfil de competência



**70%**

Experiências próprias  
Desafios diários

**20%**

Aprendizado  
informal

**10%**

Cursos

# Autoavaliação: desafios, pratica e benefícios



# Pipelines obstruídas: indicadores, causas e soluções

Pipeline	Indicadores	Causas	Soluções
3ª Passagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco operacional</li> <li>Foco em ações no médio e curto prazo</li> <li>Conhecimento raso dos negócios/área</li> <li>Incapacidade de gerenciar e valorizar atividades meio ou de apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialista em uma parte da função</li> <li>Visão estratégica/holística insuficiente</li> <li>Imaturidade na gestão ou liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento, Orientação e Treinamento</li> <li>Desenvolver relacionamentos de confiança com subordinados em prol da efetividade do todo</li> <li>Participar de forças-tarefa, equipes e comitês</li> <li>Benchmarking</li> <li>Cooperação com outros gestores funcionais</li> </ul>
4ª Passagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação sem inspiração</li> <li>Incapacidade de reunir uma equipe forte</li> <li>Não entender como o negócio pode ganhar dinheiro</li> <li>Problemas com a administração do tempo</li> <li>Desprezar as questões “soft”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco entendimento dos processos essenciais do negócio</li> <li>Mantém a mentalidade funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento autodirecionado</li> <li>Contar com conselheiros confiáveis                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas funcionais</li> <li>Superiores</li> </ul> </li> </ul>



# Triângulo de alinhamento

Ferramenta para avaliar, compreender e relacionar o direcionamento estratégico e as competências necessárias



Direcionamento estratégico

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

Organização

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?

Pessoas

Meu pessoal é inovador o suficiente?  
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.

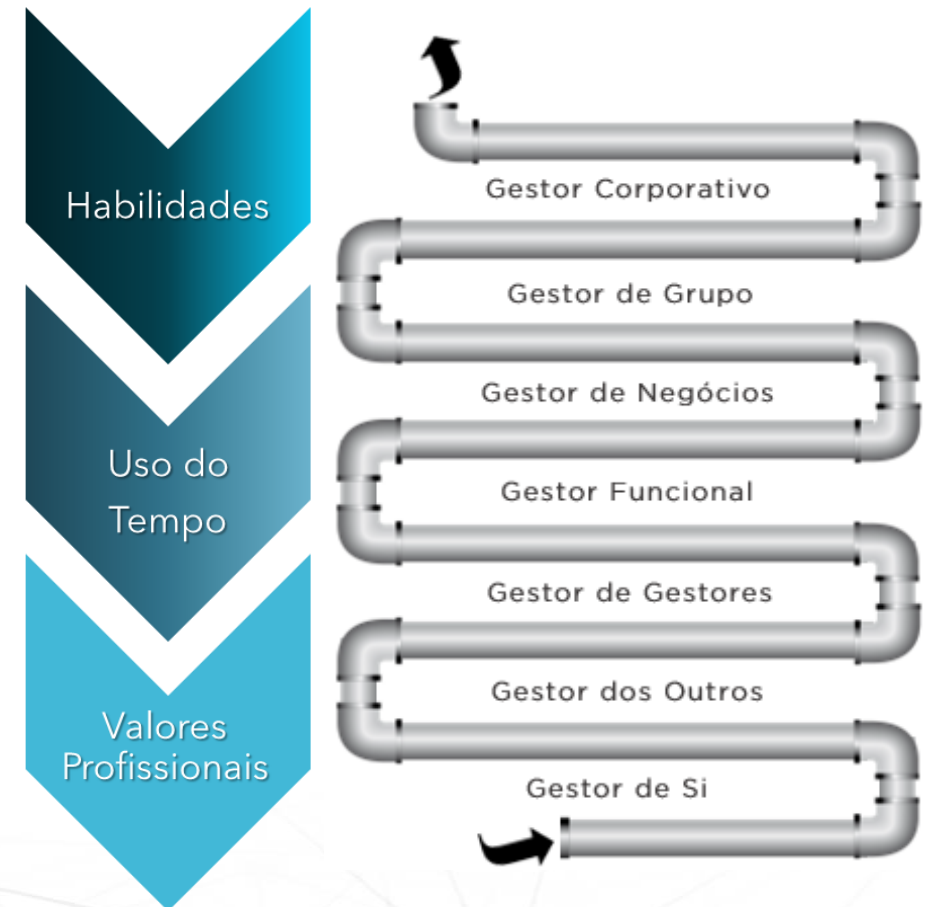
# Pipelines obstruídas: indicadores, causas e soluções

Pipeline	Indicadores	Causas	Soluções
5ª Passagem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preferência e favorecimento de um negócio</li><li>• Agir como um gestor de negócios</li><li>• Relação de antagonismo com a empresa</li><li>• Ignorar as oportunidades inexploradas</li><li>• Não aproveitar oportunidades de desenvolvimento do gestor de negócios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não abdicar da gestão de negócios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento com foco corporativo<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de sucessão</li></ul></li></ul>
6ª Passagem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipe desagregada e irregular</li><li>• Não conseguir solucionar rapidamente problemas de desempenho</li><li>• Crise financeira (ou a não reversão dela)</li><li>• Deterioração dos lucros</li><li>• Passa a maior parte do tempo em relacionamentos externos</li><li>• Resistências com o conselho de administração</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não saber como a empresa realiza o trabalho</li><li>• Negligência com o lado “soft” da empresa</li><li>• Níveis de desenvolvimento “pulados”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coaching, mentoring, feedback formal e informal</li></ul>



# Diagnóstico: Identificação de problemas e possibilidades

- Trabalho *versus* resultados
- Custos das transações
- Desenvolvimento insatisfatório das pessoas



# Desafios da Liderança

“Trate um homem como ele é e ele continuará sendo o que ele é...

Trate como ele pode ser e assim ele será...”



Inovação e Gestão de Pessoas

PESSOAS E NEGÓCIOS  
EM **EVOLUÇÃO**

**OBRIGADO!**

tania@silvestreconsultoria.com.br  
(19) 98138-3635

claudio@silvestreconsultoria.com.br  
(19) 98169-9953