SC|RH
Inovação e Gestão de Pessoas

Pipeline de Liderança

Índice

Apresentação	3
Conceitos Chaves	4
Pipeline de Liderança na Prática	6
As Passagens	8
1ª Pipeline de Liderança	9
2ª Pipeline de Liderança	11
3ª Pipeline de Liderança	13
4ª Pipeline de Liderança	16
5ª Pipeline de Liderança	18
6ª Pipeline de Liderança	20
O Diagnóstico	22
Plano de Sucessão	23
Pessoa Certa no Cargo Certo	24
O autor	25

Apresentação

Pipeline de liderança é um modelo de desenvolvimento de líderes. Fruto de pesquisa desenvolvida por Ram Charan, Stephen Droter e James Noel, a metodologia foi estruturada em 6 etapas fundamentais e parte do entendimento de que a liderança não é apenas um dom natural e que pode ser efetivamente aprendida e desenvolvida.

Atualmente, observa-se que **Liderança** é uma das competências mais buscadas pelas empresas no perfil de candidatos a emprego, assim como é bastante frequente a oferta de capacitação com essa temática ao quadro de gestores que se mantém na estrutura, quer seja para formar novos ou atualizar os ocupantes das posições de gestão.

A compreensão deste tema remete a estudos que remontam os primórdios da administração, afinal, encontrar o profissional certo para liderar equipes ou conduzir projetos é fator chave para a gestão de pessoas eficiente. Frederick Winslow Taylor, em seu livro "Os Princípios da Administração Científica", publicado em 1911, destacou a importância do gestor no processo de condução das equipes de trabalho. Desde então, os estudos se multiplicaram, outras perspectivas foram adicionadas e diversos modelos desenvolvidos.

Embora ainda se defenda a crença de que a liderança não é uma habilidade que se trata e desenvolve, ou seja, que é simplesmente um dom natural, que se tem ou não, diversos ensaios comprovam que qualquer indivíduo pode desenvolver os atributos necessários para ocupar cargos de comando. Claro que isso não acontece da noite para o dia, demanda tempo, interesse, disciplina e persistência do profissional. Certamente esta conclusão representa um alívio para as empresas, uma vez que é tão raro encontrar um líder que possua esse dom natural quanto um atleta de alto desempenho.

Profissionais em geral reconhecem que é decisivo o desenvolvimento dessa competência para conquistar um bom posto de trabalho e se tornaram consumidores ávidos de livros, artigos e treinamentos de liderança.

Dentre os muitos modelos que se propõem a ensinar a arte de liderar, o pipeline de liderança ganha destaque absoluto. Seu entendimento e aplicação possibilitam que cada um, mesmo que de forma autônoma, desenvolva as competências necessárias para se tornar um líder de alta performance.

Conceitos Chaves

Para entender a estrutura desse estudo precisaremos esclarecer inicialmente dois conceitos essenciais:

1. O que é Pipeline?
2. O que é Pipeline de Liderança

De uma maneira literal, podemos traduzir a palavra **pipeline** como "**cano**" ou "**oleoduto**". Na prática, essa expressão é usada para demonstrar as etapas de um processo. Nos estudos em administração, essa terminologia surge inicialmente nas área de **marketing e vendas** para designar o **funil** pelo qual um cliente passa antes de se decidir por finalizar a compra com uma empresa.

Ou seja, cada negociação flutua pelo pipeline de vendas seguindo algumas etapas da negociação e demandando do vendedor ações específicas para reter o comprador até a conversão da venda.

Analogamente, o pipeline de liderança, o segundo ponto a ser explicado, retrata o desenvolvimento de lideranças desde a identificação do profissional no início da carreira que apresenta potencialidades até o seu pleno desenvolvimento, destacando as principais passagens, desafios e requisitos.

O ponto de partida é entender a hierarquia natural do trabalho existente na maioria das organizações. Em uma organização de grande porte e descentralizada, essa hierarquia assume a forma de seis passagens na carreira profissional ou no pipeline. Em estruturas menores, o pipeline possui apenas cinco passagens.

Cabe destacar que o pipeline não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em cinco ou 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.

Conhecê-los, portanto, permite capacitar as lideranças em todos os níveis. Porém, vale destacar que o treinamento

não é igual para cada nível hierárquico da liderança e, consequentemente as ações para prepará-los também são diferentes.

Pipeline de Liderança na Prática

O modelo de pipeline de liderança é bastante preciso sobre as ações de desenvolvimento, uma vez que indica exatamente as habilidades, o direcionamento de tempo e os valores profissionais requeridos em cada nível.

Um dos problemas mais comuns e que leva ao fracasso muitos profissionais que trilharam uma carreira de sucesso por muitos anos, é não conseguir atuar de forma correta em um novo cargo de gestão. É o caso do Líder de Equipe, por exemplo, que ao invés de delegar continua executando atividades técnicas que antes estavam a seu cargo e realizava com destaque, mas na nova etapa sua equipe deve fazer sob sua orientação. Aliás, certamente seus superiores têm a expectativa que todos os membros da equipe que agora representa, façam com o mesmo nível de entrega que ele tinha. Isso, encarado como um desafio, pode ser um dos fatores que explica o erro em sua postura e que poderá comprometer o seu crescimento se não for tratado corretamente.

Além disso, quando um gestor não está operando no nível correto, ou seja, quando está executando atividades, usando seu tempo e valorizando aspectos da passagem (cargo) anterior, também prejudica o desenvolvimento das pessoas abaixo dele e compromete a formação de novos líderes. Esta situação é identificada como **pipeline entupida** e, analogamente, traz consigo todos os problemas que um cano entupido causa.

Dessa forma, cabe destacar que para cada transição (passagem) é mandatório aprender novas **habilidades,** a como **empregar o tempo** e incorporar novos **valores profissionais**.

Cada passagem exige seu próprio conjunto de **habilidades** sejam técnicas (hard skills) ou comportamentais (soft skills). O entendimento e o desenvolvimento destas habilidades deve começar antes mesmo de realizar a passagem, o que pode acontecer através da realização do exercício das responsabilidades que são de seu superior, como forma de treinamento. É imprescindível que o profissional desenvolva novas habilidades ao longo de toda a passagem.

A cada passagem, a natureza das tarefas, a complexidade e a maneira como o líder deve **alocar seu tempo** nelas

também são alteradas. Por exemplo, as atividades gerenciais novas devem ser aprendidas e incorporadas, por isso se deve dedicar tempo adequado a elas. Já para atividades que faziam parte da passagem anterior, destina-se menos tempo, ou nenhum.

Claro que para empregar o tempo de forma adequada é importante ter clareza do que é esperado em cada passagem. Nos próximos capítulos deste material será apresentado mais detalhes de cada uma das etapas desse modelo.

A última mudança é a mais difícil: **Mudar os valores profissionais**. Em cada nível profissional os parâmetros para se medir sucesso são diferentes. Gestores de Equipes, por exemplo, precisam valorizar o esforço da equipe, pois seu resultado como gestor depende dela. Para isso, seus membros precisam se perceber como aliados e não como concorrentes.

As 6 Passagens

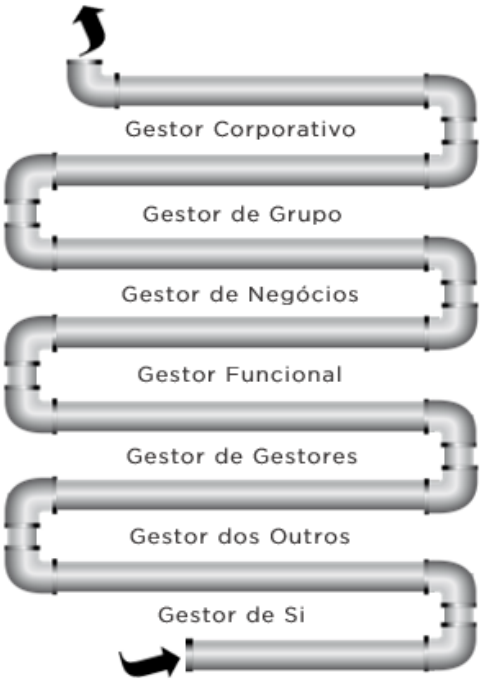
Como visto anteriormente, o modelo Pipeline de Liderança é estruturado em 6 passagens que retratam as principais etapas na carreira de um profissional de gestão. E, conhecer cada passagem, seus requisitos, os principais desafios e dificuldades, favorece a operação de todos os atores envolvidos no processo de desenvolvimento de líderes: empresas, gestores atuais e futuras lideranças.

As **empresas** podem elaborar programas de treinamento específicos para cada nível de liderança, as funções de cada líder são delimitadas pelo modelo, a identificação de potencial de liderança para cada nível de gestão e o planejamento das sucessões são favorecidos.

O **gestor** tem acesso a informações claras para avaliar e orientar seus subordinados na transição pelo pipeline de liderança, garantindo assim o desenvolvimento da equipe.

O **profissional** que deseja ocupar uma posição de liderança tem acesso aos requisitos de cada passagem e poderá se preparar para cada transição, uma vez que terá clareza do que efetivamente é esperado dele e do que será cobrado.

Figura 1 – Pipeline de Liderança



(Fonte: Charan, Droter e Noel)

Nas próximas páginas serão detalhadas cada uma dessas etapas.

1ª Pipeline de Liderança

De colaborador individual a líder

Essa é a primeira posição de liderança na estrutura de uma empresa. Normalmente trata-se daquele colaborador que, antes da transição de carreira, se destacou e construiu a reputação de saber resolver todo tipo de problema que aparecia pela frente, aprendia as coisas sozinho, seguia muitas rotinas e prazos impostos por ele mesmo e ainda entregava resultados diferenciados.

Porém, com a promoção, tudo muda em sua trajetória profissional. Desde a natureza do trabalho que passa a cumprir no dia a dia, as habilidades que são requeridas, a forma de administrar o tempo e até mesmo seus valores profissionais precisam se ajustar ao novo tempo.

Cabe lembrar que há inúmeras razões para a promoção de um profissional extremamente competente no que faz não dar certo numa posição de liderança dentro das organizações. São dificuldades que aparecem na passagem do papel de colaborador individual para líder e representam as mudanças que o profissional precisará promover para ser bem-sucedido nesta etapa.

Mudanças da 1ª Pipeline:

- O primeiro obstáculo é que o profissional terá que deixar de fazer as tarefas por ele mesmo e passar a cumpri-las por meio da equipe. Ou seja, precisará **orientar seus liderados a colocar a mão na massa** para entregar os resultados.
- Talvez o novo líder não tenha a paciência ou a habilidade necessária para ensinar os outros. E se ele achar que as coisas só sairão do papel se ele mesmo as fizer, jamais conseguirá **vencer a transição de colaborador individual para gestor** de primeiro nível.
- Pode ser ainda que ele seja um tanto individualista e por não saber o que é liderar, ache que, na nova função, as coisas vão continuar exatamente iguais ao

que eram antes, só que agora melhor porque ele decide. Se esse profissional não tiver a consciência de que agora **precisa cuidar das pessoas** é muito provável que, quando alguém lhe peça ajuda, ele considere um absurdo ter que perder tempo para ensinar. Vai pensar que passou a ser "psicólogo" ou "babá" da equipe que lidera.

- Ele também pode ser resistente às mudanças porque é expert naquilo que faz. Mas, agora, como líder, terá que fazer muitas coisas que não estavam no seu campo de domínio: antes, tinha que se preocupar em dar conta apenas dos processos, agora, precisa também **entender de gestão de pessoas** e isso nem sempre é tão fácil.

Se esse colaborador, diante de tantas barreiras individuais, não conseguir superá-las, vai se arrepender de ter aceitado a promoção e concluirá que não valeu a pena ter deixado de fazer tudo aquilo que gostava e já dominava tranquilamente para subir um degrau dentro da empresa. E, como não poderá voltar, talvez considere uma troca de emprego. De outro lado, talvez os seu superiores insatisfeitos com os resultados e a resistência em mudar

Muito provavelmente, trata-se daquela velha história: o melhor técnico foi promovido a líder, se mostrou medíocre na nova posição, pediu para sair ou o demiti e agora não tenho ninguém.

Trocando em miúdos...

As mudanças, nesta primeira passagem da liderança, são muitas. O colaborador precisará **aprender a selecionar, integrar e treinar pessoas, avaliar o desempenho delas, saber delegar tarefas e recompensá-las**, quando necessário.

Pode acontecer desse novo líder ter que tomar a decisão de demitir um membro da própria equipe, talvez alguém próximo com quem interagia de uma forma diferente antes. Ou mesmo, conversar com pessoas dos mais diferentes níveis da organização. Buscar o resultado individual, pelas próprias mãos, é coisa do passado, agora precisa incentivar o desempenho do grupo. É bom lembrar que, antes, nada disso fazia parte da rotina dele.

O mais grave é que, **quando ele não consegue fazer a transição de carreira, torna-se dono de um cargo**, mas, na prática, não lidera. É um "líder de nada". E em casos extremos, passa até mesmo a **competir com a própria equipe**.

2ª Pipeline de Liderança

De Gestor de equipe a Gestor de outros gestores

A transição é de uma posição de liderança operacional para a média gerência, ou seja do supervisor, coordenador ou gerente de primeiro nível para uma gerência média, ou seja, o gerente que gerencia outros gerentes.

Inicialmente, vale resgatar quais eram as atribuições deste profissional enquanto supervisor ou líder de equipe. Nesta função, ele tinha que dominar tecnicamente tudo o que dizia respeito à sua área de competência. Suas decisões eram essencialmente de curto alcance.

Assim como, cumpria diretrizes repassadas a ele por um gerente e liderava um grupo de pessoas que estavam em nível de liderança.

Tudo isso ele deverá deixar de fazer para assumir outras atribuições e assim como na passagem anterior demanda do profissional mudanças significativas.

Mudanças da 2ª Pipeline:

- O primeiro desafio é **ampliar o campo de visão sobre o negócio**. Se como supervisor o ele se preocupava apenas com as ações e resultados de uma área específica que estava sob sua subordinação, como gerente ele precisará compreender as diferentes interfaces entre os departamentos e como realmente funcionam as coisas no mercado em que a empresa atua.

- Outra mudança é que esse profissional deverá, a partir de agora, **investir em novos relacionamentos** dentro da companhia. Até então, ele se limitava a própria equipe e seu superior imediato, agora terá de interagir com pessoas de todos os níveis da organização. Por isso, não poderá ficar fechado na própria sala.

- Consequentemente, este profissional terá que **desenvolver habilidades interpessoais** para saber

negociar com outros gestores e articular o trabalho entre as partes, respeitando limites para não interferir "demais" nos afazeres e responsabilidades dos outros. Isso pode ser um grande problema para pessoas mais técnicas e com dificuldades de comunicação ou de relacionamento.

- O espaço para erros foi reduzido, ao mesmo tempo em o novo gerente terá acesso a diretrizes mais gerais, muito **mais autonomia e espaço de atuação**. Mas também terá que tomar mais decisões e aprender a lidar com a incerteza.

Trocando em miúdos...

Na gerência, este líder deverá se desvencilhar das atribuições essencialmente técnicas e aprender a fazer um trabalho de gestão.

E o que a sua empresa pode fazer para que a transição seja bem-sucedida?

Capacite-os para **delegar**. Esta será uma habilidade essencial dentro da função gerencial. Neste nível não há espaço para ser centralizador. Se o novo gerente não souber compartilhar responsabilidades, não conseguirá articular os trabalhos com outras áreas. Afinal, como poderá se relacionar com outros detores ou departamentos se precisar supervisionar diretamente cada detalhe do trabalho de suas equipes o tempo todo?

Capacite-os para ampliar sua capacidade de comunicação e relacionamento. Além de facilitar a delegação, favorece as interações com seus pares, subordinados e superiores.

Ensine-os a fazer uma gestão de desempenho adequada. No segundo nível da liderança, o profissional precisa conhecer quais são os números mais importantes dentro do seu novo campo de atuação. Enquanto o supervisor se atenta às informações de uma área específica, o gerente precisa fazer uma relação entre os dados de cada uma das áreas da organização para entender, de fato, quais resultados são bons e o que precisa ser mudado logo.

Faça com que eles acompanhem de perto o trabalho dos supervisores. O gerente sabe que tudo está correndo bem quando seus líderes de equipe estão preparando seus colaboradores para fazerem a passagem um. Esta será a prova definitiva de que seus liderados estão se desenvolvendo de verdade.

Ponto de Atenção

Por fim, é relevante destacar que, em muitas organizações, profissionais são promovidos para o nível dois da liderança sem terem passado pelo primeiro degrau. Isso é muito comum em ambientes onde profissionais especialistas são promovidos a posições gerenciais depois de algum tempo e em empresas de pequeno porte, onde as atribuições de supervisor e/ou gerente se confundem.

O fato é que ser gerente em uma companhia menor não é tão complexo quanto numa grande corporação. Por isso, é importante que cada degrau da liderança esteja muito bem definido no caso de grandes empresas e, principalmente, que os profissionais não pulem etapas durante a transição. Assim, não correrão o risco de chegarem ao topo sem terem adquirido todas as habilidades necessárias para tal.

Para facilitar a transição e o desenvolvimento dos líderes, o ideal a partir desta etapa é que uma pessoa mais experiente ou mesmo o superior imediato do profissional que está sendo promovido, acompanhe o trabalho, dê o direcionamento, tire dúvidas e deixe o novo líder seguro para encarar as responsabilidades do novo cargo.

3ª Pipeline de Liderança

De Gestor de outros gestores para Gestor funcional

A partir de agora, o profissional se tornará um executivo, logo terá que se enxergar e agir como tal, como "dono do negócio" e deverá pensar como empreendedor. Ainda que seu raio de ação esteja limitado a uma função ou departamento os impactos no negócio são reais.

Trata-se de um momento bastante crítico para aquele profissional que, geralmente, passou muitos anos na gerência de uma área e agora tem a possibilidade de assumir a primeira posição de um departamento, ou seja, de ocupar um cargo verdadeiramente de gestão dentro da organização.

Dessa forma, o primeiro desafio que todo o novo gestor funcional enfrenta é começar a pensar como empreendedor e não mais como um mero colaborador da organização. Ele precisará se enxergar e agir como dono do negócio. Conhecer áreas pelas quais nunca passou ao longo da carreira e que agora estão sob sua responsabilidade. Planejar não apenas o ano, como fazia antes, mas sim mirar horizontes mais amplos, talvez de três a cinco anos e considerando ações em todas as áreas que agora estão sob sua responsabilidade.

Assim como nas outras passagens, demanda ao novo executivo promover mudanças no seu modo de pensar e atuar.

Mudanças da 3ª Pipeline:

- Antes de mais nada, **é essencial aprender a liderar o negócio**. Se até então, o gestor precisava de uma grande habilidade para conduzir e inspirar pessoas em seu papel, agora terá que **saber tomar as decisões** que impactam diretamente os resultados, ou seja, que farão com que a organização ganhe ou perca dinheiro.
- Aprender a **valorizar, interagir e se conectar com áreas da organização nas quais ele ainda não trabalhou e que talvez pouco valorize**, mas que agora

estão sob sua responsabilidade. Como pode acontecer com aquele profissional que constrói carreira na área financeira, que ao assumir a posição de diretor nesta função, também precisará dar a palavra final na área de RH sem ter a experiência necessária para tomar decisões sobre gestão de pessoas.

- Desenvolver **visão estratégica ampla** para identificar meios para promover a vantagem competitiva da companhia no mercado, afinal quem responde por operações, finanças e marketing, em última instância, são os diretores.

Trocando em miúdos...

O cargo de diretor exige a capacidade do líder administrar a complexidade. Aliás, é exatamente por isso que há um grande turnover de diretores em empresas que não apresentam resultados sustentáveis. Fazendo uma analogia com esportes, elas mudam os "técnicos" tentando fazer com que suas equipes se encontrem no "campeonato".

E o que a sua empresa pode fazer para que a transição seja bem-sucedida?

- A primeira dica é compreender que **não existe "receita de bolo" para formar diretores**. Mas uma medida eficaz para ajudá-los no processo de transição é colocá-los para conversar com outros diretores da empresa ou profissionais que ocupam a mesma posição numa terceira empresa, a fim de trocarem experiências e, sempre que possível, mantenha um mentor.

- Também é preciso conscientizá-los de que, agora eles realmente têm que ser e agir como gestores e, por isso, não conseguirão dedicar muito tempo às pessoas, como faziam antes. As **tomadas de decisões sobre o negócio serão cada vez mais exigentes**.

- Nessa etapa também é comum o líder achar que perdeu o contato com os funcionários que estão "ou estavam" sob sua subordinação. Como também ele poderá receber uma certa **cobrança de pessoas de seu relacionamento sobre seu afastamento** e talvez até fazendo abordagens pejorativas. O desafio para novo diretor é manter o equilibro e **se manter no foco sem perder doçura**.

- Se você perceber que o seu futuro diretor está com dificuldades para fazer essa passagem, contrate um bom **coach externo** que possa orientá-lo neste processo. Só uma dica**: priorize a escolha de um parceiro que já tenha passado pela posição de diretor** ao longo da carreira, saiba trabalhar com altos executivos e possua background suficiente para responder as dúvidas dos novos executivos funcionais, que certamente surgirão ao longo das sessões de coaching.

- **Dê tempo** para os diretores começarem a performar. Sabemos que existe muita pressão, no curto prazo, para que eles apresentem resultados e mostrem a que vieram, mas o ideal é dar um tempo de pelo menos seis meses para que se adequem à função e comecem a promover mudanças significativas.

Pontos de Atenção

Se assumir a gerência ou diretoria não é tarefa fácil para os profissionais mais experientes, imagine então para os

líderes jovens de grande potencial e que estão ascendendo cada vez mais rápido nas empresas.

Também é uma missão bastante difícil para o filho ou filha do dono de uma empresa familiar que, sem ter passado pelas outras áreas e funções da companhia, se vê na posição de diretor ou diretora de repente.

É por isso que reforçamos: diante de tantos desafios e dificuldades, as empresas devem oferecer o suporte necessário aos seus profissionais durante cada passagem da liderança.

4ª Pipeline de Liderança

De Gestor funcional a Gestor de negócios

Trata-se da transição do gerente de departamento para gerente geral ou diretor. Certamente é uma passagem bastante relevante na carreira de qualquer executivo.

Nessa passagem, os líderes **são os responsáveis pelos resultados financeiros de todo negócio**. Ou seja, será o principal responsável por garantir a vantagem competitiva da empresa, aumentar a lucratividade, buscar o crescimento e manter o controle sobre o negócio. Uma missão e tanto.

Para isso, é essencial que esse profissional sempre faça análises em longo prazo, o que demanda reservar tempo para reflexão e análise do que está acontecendo com a operação.

Dessa forma, o primeiro desafio é focalizar sua visão sobre todo o negócio e tomar decisões considerando o todo, as interdependências e conexões.

Mudanças da 4ª Pipeline:

- Ao assumir a presidência de uma empresa, o gestor de negócios precisa se conscientizar de que não é mais responsável por apenas uma área funcional, mas pelo negócio todo. **É ele quem responde, em última instância, por aquilo que ocorre na companhia**.
- Uma das possíveis dificuldades, neste momento, é a **falta de experiência e conhecimento das diferentes áreas** da organização. Se ele construiu sua carreira apenas áreas administrativas e nunca se envolveu com a produção, por exemplo, terá dificuldades para compreender que é necessário um esforço imenso para melhorar a produtividade em apenas 2%.
- Outro grande desafio é **ser um comunicador capaz de inspirar** os colaboradores da organização. Ele precisará desenvolver a capacidade de falar de forma objetiva e muito clara com todos os níveis da empresa.

Terá que mexer positivamente com as pessoas.

- Como presidente, esse executivo deverá **reunir uma equipe forte**, afinal muito do seu trabalho acontecerá por meio dos diretores subordinados a ele. Mas é importante **escolher pessoas com base não apenas na confiança** e sim que sejam competentes para o trabalho.

Trocando em miúdos...

O cargo do principal executivo de uma empresa (presidente ou gerente geral), **demanda o conhecimento global do negócio** e a valorização de todas as áreas funcionais da empresa – operações, marketing e finanças. Por isso, executivos que tiveram a oportunidade de construir uma trajetória em diferentes áreas, fugindo à tendência de uma carreira linear, têm grandes possibilidades de realizar essa transição com sucesso. Infelizmente, o contrário também é verdadeiro.

O segredo nesse nível de liderança funcional corporativa é entender o mundo externo e as forças que impactam a empresa, de modo que os planos e as respostas possam ser estruturados.

Pontos de Atenção:

Em suma, o novo presidente precisa a mudar sua mentalidade. Agora, ele não é mais gestor funcional e sim do negócio. E **um dos grandes problemas dessa passagem da liderança é o profissional simplesmente não entender o negócio** e, por consequência disso, tomar decisões priorizando as áreas que têm mais afinidade.

É imprescindível que a empresa o ajude a entender que não tem problema se mostrar incompetente de vez em quando. Na posição de presidente, ele precisa **escutar mais** do que falar. **Ser humilde e estar disposto a aprender**, conhecer como a empresa funciona no todo.

Para ajudá-lo na transição, **a empresa pode incentivar a participação do novo presidente em clubes ou associações** onde ele possa estar em contato e trocar experiências com executivos que atuam no mesmo nível de liderança que ele ou disponibilizar um mentor.

5ª Pipeline de Liderança

De Gestor de negócios para Gestor de um grupo

Trata-se da transição de principal executivo de uma unidade para principal executivo de várias unidades. Geralmente **comum a grandes corporações**, tal posição pode se referir a plantas distintas sediadas em estados/regiões diferentes em um único país ou em vários países e que comportam uma única operação ou negócios diversificados.

Essa etapa, demanda do líder, mais do que nunca, **inspirar e apoiar** todos os seus liderados, independente da **distância** ou de quaisquer **características culturais**. E, para ser bem-sucedido nessa empreitada, requer buscar uma perspectiva mais ampla para gerir múltiplos negócios de diferentes naturezas e complexidades. Afinal, é ele o responsável pelo sucesso das pessoas (e por sua valorização), assim como por tomar decisões sobre a alocação de pessoas e capital.

No novo cargo no novo cargo, o executivo deverá liderar e influenciar o grupo formado pelos gestores de negócios da região ou continente que está sob sua responsabilidade. Ele deve alocar recursos, elaborar estratégias de portfólio, desenvolver e avaliar esses gestores.

Para tanto, pode ser que esse executivo tenha que viajar durante boa parte do ano e trabalhar para que seus gestores de negócios apresentem resultados, mesmo que ele não possa estar com todos a maior parte do tempo.

Mudanças da 5ª Pipeline:

- Ao assumir a presidência da operação de uma multinacional em um continente, esse executivo precisará aprender a **"ler" as oportunidades de mercado de toda a área territorial** onde as empresas atuam.
- Outra missão é **elaborar estratégias de portfólio** e **distribuir os recursos corporativos** da matriz para cada filial e precisará ser hábil para mostrar ao gestor

de negócios de cada país ou região o porquê de suas decisões mais críticas, visando incentivar o bom desempenho e reduzir resistências de todo tipo. É uma posição que exige diplomacia.

- O executivo ainda terá que **avaliar e desenvolver os gestores de negócios em cada região**, país ou continente, ou seja, formar outros gestores de grupo e, para isso, precisará ser um bom avaliador de pessoas.

Trocando em miúdos...

Os gestores de grupo devem se certificar de que todas as unidades de negócios que estão sob sua responsabilidade cumpram todas as diretrizes e políticas da empresa, mantenham ou melhorem a imagem das marcas, enquanto buscam lucros efetivos. A tarefa desses profissionais **não se limita ao que, mas também inclui o como** – como os lucros são gerados. E isso ainda inclui o desenvolvimento dos gestores de negócios, ajudando e orientando-os a cada ponto crítico dessa passagem.

Pontos de Atenção:

Uma grande dificuldade dessa posição é o profissional agir como gestor de negócios e não como gestor de grupos. Ele terá que entender muito bem essa virada profissional, já que **o cargo possui uma atuação muito mais ampla**.

Um empecilho para esse executivo não ser bem-sucedido na transição é ele **não entender do negócio o suficiente** para tomar as decisões necessárias pensando no conjunto de regiões de um país ou países distintos e suas respectivas realidades.

Uma solução para essas duas situações é a empresa, durante a formação desse executivo, enviá-lo a outras regiões, países e continente, para que ele possa conhecer o funcionamento dos negócios do grupo e trocar experiências com outros gestores de grupo.

Por fim, esse executivo precisa perceber que a nova função **exigirá uma excelente capacidade de articulação e de gestão de relacionamentos**, cabendo à empresa orientá-lo nessa direção.

6ª Pipeline de Liderança

De Gestor de um grupo para Gestor coorporativo

É o momento em que o executivo chega ao topo da carreira empresarial e é nomeado o novo CEO (Chief Executive Officer) de uma grande organização.

Trata-se de uma posição de grande visibilidade e, ao mesmo tempo, com responsabilidades que poucas pessoas conseguem suportar. Vários profissionais estrategistas e visionários fracassam justamente por não apresentarem as habilidades necessárias para este nível de liderança.

Nessa última transição, o papel do líder é desenvolver outros gestores mesmo que de maneira indireta e sua maior responsabilidade é garantir a execução da estratégia corporativa. Para isso, é demandado a ele além de definir e conduzir o caminho a ser percorrido por todos, garantir que a trilha esteja em sintonia com os objetivos em curto, médio e longo prazo.

Cabe ao CEO prestar contas a diferentes instâncias, desde conselhos de administração a analistas financeiros, investidores, parceiros, e time de funcionários. Logo, como seu trabalho é observado muito de perto por diferentes públicos, resta a esse executivo uma margem muito pequena para erros. Por isso, a sua capacidade de motivar e inspirar precisa ser ampliada.

Mudanças da 6ª Pipeline:

- Grandes empresas costumam medir a capacidade de um CEO com base nos resultados que ele apresenta a cada trimestre. Dessa forma, **o principal desafio desse executivo é entregar resultados financeiros** consistentes e provar que merece estar na posição.
- Definir o **direcionamento da empresa a nível mundial** é outro ponto crucial do trabalho do CEO. Para isso, são necessários visão, tino estratégico e profundo conhecimento de todos os mercados onde atua para identificar modelos de negócios mais consistentes.

- Outro desafio da posição é **cuidar do lado "soft" da empresa**, ou seja, manter o clima organizacional e a motivação de todos os colaboradores em níveis satisfatórios. Para isso, é importante que o CEO se mostre próximo, acessível e promova com frequência ações de comunicação com os trabalhadores de todos os níveis, ainda que por mensagens eletrônicas e e-mails.

- Garantir que as coisas sejam feitas conforme o planejado para que suas "promessas" aos conselheiros e acionistas sejam, de fato, cumpridas, resulta no fortalecimento de sua **credibilidade**. Para assegurar a execução, o CEO deve avaliar constantemente o **próprio desempenho** e **se realmente sabe o que está acontecendo** em todas as esferas da organização.

- Esse executivo terá, agora, que conduzir a empresa em um contexto global, muito mais amplo. Isso significa garantir que a organização se mantenha atenta a **questões ambientais, de segurança e de saúde** e se posicione em relação a elas.

Trocando em miúdos...

O executivo que chegar à posição de CEO precisará saber garantir uma boa execução, escolher as pessoas certas, avaliar os resultados da empresa, construir bons relacionamentos internos e externos, desenvolver líderes e, acima de tudo, ter muita disposição para ouvir e aprender.

Claro que para o seu sucesso, é imprescindível que ele tenha percorrido todas as passagens críticas do pipeline de liderança.

Pontos de Atenção:

Claro que essa posição demanda maturidade. Porém, mais do que idade, na hora da escolha, a análise deve recair sobre a experiência e trajetória profissional.

O CEO também precisa ter **conhecimento amplo e atualizado de como a empresa funciona**, ter **pessoas certas** nos cargos certos e saber **usar sua influência** para superar obstáculos.

A manutenção do **equilíbrio entre representar e liderar**, também é essencial. É evidente que gerir relacionamentos além dos muros da empresa é parte do papel do CEO, mas o tempo investido nessa "tarefa" precisa ser equilibrado. Como afirma Ram Charan: "Os CEOs que se dedicam a representar em vez de liderar muitas vezes conduzem a empresa (e a si mesmos) para o brejo".

Gerir ao lado "soft" do negócio também é imprescindível aos resultados de médio e longo prazo. Questões relativas a pessoal podem até parecer muito complexas para os CEOs, mas como eles são os grandes responsáveis pelo pipeline de liderança, **devem garantir o desenvolvimento de líderes** que, naturalmente, **impacta a dinâmica interna** e **a qualidade do clima organizacional**.

Apresentar **respostas satisfatórias para os membros do conselho de administração**, também é importante. Um relacionamento ruim com o órgão pode se traduzir em falta de habilidade para ocupar a posição.

Para facilitar o enfrentamento destes desafios, pode ser bastante eficaz o CEO contar com alguém para lhe dar feedbacks e orientá-lo. Numa situação considerada ideal, esse papel de mentoria pode ser desempenhado por um dos membros do conselho de administração, claro que devidamente preparado para exercer esta atividade.

O Diagnóstico

O modelo de pipeline de liderança permite obter uma especificidade de diagnóstico que outros modelos não oferecem. Em vez de pareceres vagos de que a empresa não possui um banco de talentos com líderes jovens, a abordagem pipeline permite apontar o nível exato, no qual os problemas estão acontecendo, como habilidades e valores requeridos de cada nível e que precisam ser desenvolvidos.

Estudos feitos com base nestes estudos, indicam que em todas as organizações há pessoas trabalhando nos níveis de liderança errados. Apesar de poder acontecer em qualquer um dos seis níveis, é mais recorrente entre:

- Gerentes de primeiro nível que passam a maior parte de tempo realizando o trabalho de colaboradores individuais.
- Gestores de negócios que realizam trabalhos funcional.
- Executivos de grupo que se concentram no trabalho de gestores de negócios.

Compreender os resultados que os líderes estão entregando e como isso é feito, permite avaliar a adequação deles aos níveis onde estão alocados. Nos níveis de gestor funcional e acima, o diagnóstico fica mais difícil devido à amplitude do cargo e complexidade do trabalho. O **horizonte de tempo e a agenda** fornecem a melhor visão para se avaliar o nível em que trabalham. Um horizonte com perspectiva de curto prazo, um ano ou menos, quase sempre indica que estão envolvidos demais no trabalho técnico ou nos problemas do dia a dia. É provável que os resultados de hoje sejam adequados ou até bons, mas o futuro está sendo negligenciado. Da mesma forma, uma **agenda cheia** de reuniões operacionais, sem nenhum tempo reservado para o pensamento estratégico, a análise e o planejamento, também significa que o futuro está sendo ignorado, muito embora se encontre soluções satisfatórias para os problemas atuais.

Plano de Sucessão

Primeiramente, importa destacar que **o curto e o longo prazo precisam ser considerados simultaneamente**. Não basta fazer planejamento de sucessão para satisfazer as necessidades imediatas. Tampouco satisfaz desenvolver um banco de líderes para o futuro. Ambos são fundamentais se a empresa quiser continuar em atividade hoje e assegurar o sucesso no futuro.

Para testar sua definição de planejamento de sucessão, verifique se ela responde positivamente às três perguntas seguintes:

- Ela ajuda a entender como qualquer funcionário pode progredir de um cargo de início de carreira até CEO?
- Ela permite que você enfoque o desempenho de curto e de longo prazo, incluindo habilidades, gerenciamento de tempo e valores?
- Ela o obriga a trabalhar na sucessão de forma contínua (e não só uma vez por ano)?

O modelo de pipeline de liderança fornece um vocabulário que **qualifica o potencial**, tornando mais fácil discuti-lo e tomar medidas em função disso:

- **potencial de transição**: a pessoa deve ser capaz de realizar o trabalho do próximo nível dentro de um horizonte de três a cinco anos;
- **potencial de crescimento**: pessoa é capaz de fazer um trabalho maior no mesmo nível em três a cinco anos;
- **potencial de domínio**: a pessoa pode continuar aumentando sua capacidade no cargo atual ou em um cargo semelhante.

Pessoa certa no Cargo certo

Deixar o profissional errado por tempo demais no cargo: é um **problema generalizado no mundo corporativo**. Seja por fidelidade ou uma falsa sensação de compaixão, os gestores permitem que pessoas não arquem com as consequências de seus erros. Ou se enganam e esperam em vão que aquele que já foi uma estrela, sem nunca sê-lo, consiga redescobrir a magia e volte a brilhar.

Sem considerar os indicadores do pipeline todo o desenvolvimento do líder é impactado.

O fato de reconhecer que alguns líderes fracassarão é positivo, mas não se pode aceitar que nenhuma providência seja tomada. As exigências de trabalho mudam, a motivação das pessoas diminui, a concorrência evolui, a tecnologia empregada se transforma, dentre outras transformações de maior ou menor impacto. Com isso, algumas pessoas não conseguem mais realizar o trabalho. Descompassos são inevitáveis e devem ser esperados. Ainda que ninguém goste de fracassos e descompassos, ignorá-los tem consequências trágicas e, infelizmente, é algo comum. Cabe à empresa fornecer suporte para o desenvolvimento de colaboradores de todos os níveis e é um papel de cada líder garantir que sua equipe esteja devida preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

É comum observar que quando há líderes vivenciando esses descompassos, a moral da equipe é impactada e surge um sentimento de insegurança, além de impactar de forma direta a produtividade e os resultados. Nesse cenário, é comum observar colaboradores investindo tempo considerável para se proteger, tentar entender o que está acontecendo e em situações mais graves até buscando outro local para trabalhar. Note que o tempo mencionado nesse contexto se refere a jornada de trabalho do profissional, ou seja, aquele período que ele destina a cumprir suas obrigações ou fazer o seu trabalho.

A autora

Tânia Silvestre

Mestre em Administração, pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, com pesquisa desenvolvida em comportamento organizacional e inovação; MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e Graduada em Administração, pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP.

Carreira desenvolvida na Cooperativa Holambra, Caterpillar, Silvestre Consultoria e SCRH. Cofundadora da Silvestre Consultoria e da SCRH – Inovação e Gestão de Pessoas

Durante sua trajetória profissional coordenou e participou de importantes processos de transformação organizacional de empresas de médio e grande porte, como Unicred, Unimed, Cooperativa Holambra, Associações Comerciais e Caterpillar do Brasil.

É professora universitária e compôs o corpo docente da FIT, Esamc e Fatep.

Bibliografia Consultada

Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.
Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel.

Execução: a Disciplina para Atingir Resultados.
Larry Bossidy e Ram Charan.

Know-How – As 8 Competências que Separam os que Fazem dos que não Fazem.
Ram Charan.

scrh.net.br
silvestre@silvestreconsultoria.com.br
/SCRHinova