



[Compre o livro ou o audiobook](#)

## Pipeline de Liderança

Como desenvolver o diferencial competitivo de liderança

*(The Leadership Pipeline)*

Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel • Wiley © 2000 • 224 páginas

---

### Liderança

Gestão Corporativa / Estratégia / Desenvolvimento Organizacional

---

### Ideias Fundamentais

- Seis passagens, ou transições, marcam a carreira de todos os líderes; cada etapa pode ajudar você a desenvolver talentos de liderança.
- As empresas podem desenvolver futuros líderes através de um planejamento e execução cuidadosos.
- Comece gerenciando os outros e prossiga gerenciando gerentes, depois gerencie uma função, um negócio, um grupo e, finalmente, uma empresa.
- Uma liderança relevante exige o desenvolvimento de novas competências e uma nova atitude em relação ao uso do tempo.
- A liderança requer a assimilação de novas atitudes sobre o que importa no trabalho.
- Para desenvolver um pipeline de liderança, as organizações precisam assumir um compromisso real.
- O desenvolvimento de um pipeline de liderança exige um novo comportamento dos níveis superiores da organização, e daí para baixo.
- O maior benefício de um pipeline de liderança surge quando as organizações precisam ser construídas ou reconfiguradas.

## Recomendação

As organizações precisam de líderes, mas os líderes naturais são tão raros quanto os atletas naturais. Até mesmo os atletas naturais precisam de treinamento e de um desenvolvimento cuidadoso. Da mesma forma, o programa de treinamento e desenvolvimento certo pode ajudar praticamente todas as pessoas a cultivarem o potencial de liderança. Uma boa metodologia pode ajudar certas pessoas a desenvolverem habilidades de liderança extraordinárias. A abordagem acessível e sensata deste livro é simples sem ser simplista. Se você é um líder ou necessita desenvolver líderes para grandes corporações, esta obra é de grande utilidade.

## Resumo

### Seis passagens, ou transições, marcam a carreira de todos os líderes.

Os executivos passam tipicamente por seis fases de crescimento da carreira:

1. **Gerenciando outros colaboradores** – Pessoas que estão fazendo bem um trabalho difícil geralmente não desejam avançar para essa nova fase. Elas muitas vezes relutam em colocar o “seu” trabalho nas mãos de outros e apenas gerir os outros. Portanto, estes novos gestores podem ter o título de gerentes sem ter o comportamento de gestão. O trabalho de um gerente inclui planejar, combinar as pessoas com as funções, dar atribuições, torcer, incentivar, ajudar e avaliar. Muitos novos gerentes preferem continuar cuidando das suas antigas tarefas. Eles precisam aprender a realocar o seu tempo.
2. **Gerenciando outros gerentes** – Esta transição exige o desenvolvimento de novas formas de comunicação. As mensagens destinadas aos trabalhadores agora passam por outros gestores.
3. **Gerenciando uma função** – Quando uma pessoa passa para a gestão funcional, ela deve supervisionar algumas tarefas que não está familiarizada e se reportará a gestores multifuncionais. Essa passagem requer uma amplitude de foco pouco comum.
4. **Gerenciando um negócio** – Esta transição produz liberdade e autonomia, mas também novas responsabilidades. Com especial destaque, o gerente de negócios deve equilibrar e harmonizar inúmeras funções e trabalhar com um conjunto variado de pessoas. O gerente de negócios trabalha em função do sucesso de um determinado empreendimento e obtém crédito por isso. Esse gerente enfrenta pressão para cumprir as metas financeiras de curto prazo ao mesmo tempo em que se concentra em planos de três a cinco anos. Um erro comum durante esta transição é não respeitar as funções da equipe.
5. **Gerenciando um grupo** – O gerente aqui deve ajudar a tornar bem-sucedidos os negócios de terceiros e garantir que estas pessoas obtenham o crédito. Isso requer o desenvolvimento de habilidades na alocação de capital e o desenvolvimento de outros gestores. Esse gestor deve também ver o grupo como um portfólio e tomar decisões difíceis em relação a objetivos e competências.
6. **Gerenciando uma empresa** – O líder de uma empresa deve valorizar o longo prazo, mas também deve implementar as operações necessárias para o desempenho no curto prazo. Esta transição exige que se esteja em sintonia com os valores dos interessados de fora da corporação, como reguladores, imprensa, grupos ativistas e o público.

*“A mentalidade organizacional mais comum é enxergar os cargos como ‘trabalho a ser feito’ e não como tarefas em fase de desenvolvimento.”*

## Da autogestão à gestão dos outros

A parte mais difícil dessa transição é a necessidade de trabalhar com os outros para fazer as coisas acontecerem.

*“As habilidades que as pessoas devem apreender nesta primeira transição de liderança incluem planejar o trabalho, preencher postos de trabalho, atribuir tarefas, motivar, aplicar o coaching e medir o trabalho dos outros.”*

Novos gestores têm muitas vezes dificuldade em deixar as coisas fluírem. Eles desenvolvem grande perícia e querem que as pessoas saibam o quão bons eram nos seus antigos empregos. Eles tendem a sobrecarregar os subordinados e podem sair por aí se gabando, resolvendo eles mesmos os problemas em vez de deixar que os subordinados os resolvam (e aprendam no processo). Os melhores gerentes de primeira viagem são bons em três coisas:

1. **Descobrir o que precisa ser feito** – Discuta as expectativas em todos os níveis da hierarquia, faça planos, atribua as tarefas às pessoas certas e as deixe trabalhar.
2. **Estar a par das atividades dos subordinados** – Cultive o entendimento e não atrapalhe, motive e aconselhe, obtenha recursos, resolva problemas e compartilhe dados.
3. **Formar redes sociais** – Ganhe a confiança de chefes, colegas, subordinados e apoiantes.

*“Os conhecimentos sobre cada passagem ajudam a revelar problemas ‘escondidos’ de liderança em todas as camadas da organização; estes conhecimentos também fornecem uma forma de resolver esses problemas.”*

Para ajudar os gestores novatos na transição inicial, as organizações devem:

- **Preparar** – Deixe claro quais novas habilidades, atitudes, alocação de tempo e valores os gestores devem apresentar e ofereça o treinamento necessário para tal.
- **Monitorar** – Mantenha-se a par do desempenho do novo gerente. Assista à interação com os subordinados para avaliar as suas habilidades e comportamentos. Utilize avaliações 360 graus para descobrir o que os outros acham do novo gerente. Os relatórios podem ajudar. Peça para que os novos gestores descrevam o seu desempenho.
- **Intervir** – O *coaching* pode ser muito útil, especialmente na gestão do tempo. Muitos novos gestores ainda desperdiçam tempo, envolvidos nas suas tarefas antigas.

## Para gerenciar gerentes

O novo gerente de gerentes talvez ainda não apresente as habilidades *core* das funções de liderança, incluindo:

- **Delegação** – Aqueles que supervisionam os gerentes muitas vezes sentem que deveriam ter mais poder de decisão do que tinham quando geriam os colaboradores. Na verdade, eles têm menos.

- **Gestão de desempenho** – O novo gerente de gerentes pode precisar tratar de problemas de comunicação, por exemplo, identificando a melhor maneira de dar *feedback*, aplicar o *coaching* e fornecer orientações claras.
- **Formação da equipe** – Alguns novos gerentes de gerentes trabalham bem com os subordinados individualmente, mas não conseguem inseri-los em uma equipe eficaz.
- **Foco** – O novo gerente pode ser focado demais nas tarefas e não nas necessidades culturais ou estratégicas mais amplas dos gerentes que ele orienta.
- **Recrutamento** – A falha mais comum é a contratação de alguém que se pareça demais com você, em vez de combinar pessoas diversas para situações diversas.

*“Metas e medidas devem ser postas em prática para gerar uma mentalidade de prestação de contas por novos comportamentos gerenciais.”*

Para evitar o entupimento do pipeline de liderança nesta transição, a organização deve esclarecer como e por que a nova função de gestão de gestores difere da antiga de gerir colaboradores. A organização também deve medir e avaliar o novo gerente de gestores em termos de *coaching*, eficiência e melhoria da qualidade, trabalho em equipe e o número de subordinados promovidos ou movidos horizontalmente para expandirem as suas habilidades.

## Para gerenciar uma função

Neste nível, os gerentes devem se tornar mais estratégicos e holísticos; eles devem pensar no longo prazo e levar em conta questões estratégicas, não apenas problemas operacionais. Talvez seja a primeira vez que realizam este tipo de tarefas. Para identificar as pessoas que têm problemas com esta transição, observe se elas apresentam:

- **Mentalidade operacional** – Isso é típico do pensamento de curto prazo e da falta de compreensão do negócio em geral.
- **Visão de túnel** – Impede o novo gerente de supervisionar as tarefas desconhecidas de forma eficaz. Isto se torna mais evidente quando há um viés apenas pelo que é familiar e quando há uma perda seguida de bons colaboradores.
- **Imaturidade** – Os gerentes imaturos não confiam nos seus subordinados e são incapazes de manter o controle sobre as tarefas delegadas.

*“Embora haja muitas razões para o fracasso e algumas não podem ser totalmente evitadas (como mudanças abruptas nas preferências dos consumidores), uma percentagem significativa delas pode ser prevenidas ou tratada de forma eficaz.”*

As pessoas, incluindo os gestores, aprendem cometendo erros. O desafio da organização é converter os erros em experiências de aprendizado que não prejudiquem excessivamente a empresa. Os novos gerentes de função precisam se preparar para servirem em equipes, grupos de trabalho e comissões. O treinamento formal pode ajudar, mas o aprendizado *on-the-job* é insubstituível. Os gerentes de função devem procurar a opinião dos seus pares e separar um tempo para a elaboração de estratégias.

## Para gerenciar um negócio

Um dos maiores impactos desta transição é o efeito vitrine. As pessoas estão de olho. A imprensa está de olho. O trabalho é muito mais complexo, com fatores diferentes a serem levados em conta, do que qualquer experiência a nível funcional; há a exigência de uma perspectiva altamente estratégica e global. Neste nível, a aprendizagem deve ser autodirigida e automotivada. O “triângulo do alinhamento” pode servir de grande valia: esteja atento às questões de “direção estratégica”, “competência organizacional” e “competência coletiva”. Talvez as duas habilidades mais importantes para este gerente são a capacidade de escutar e a de dizer “eu não sei”.

## Para gerenciar um grupo de negócios

Em muitas empresas, a função de um gerente de um grupo de negócios é, na verdade, simplesmente reduzir o número de pessoas que se reportam diretamente ao CEO. As habilidades citadas anteriormente são essenciais para este papel. Domine as três perguntas a serem feitas sobre os novos gerentes de um grupo de negócios:

1. Eles são capazes de tomar decisões de investimento com base em resultados de negócios prováveis?
2. Eles são capazes de ajudar os seus subordinados diretos a se tornarem líderes?
3. Eles são capazes de pensar em negócios como se fosse um portfólio?

## Para liderar uma empresa

O novo CEO enfrenta cinco desafios: 1) Definir a direção a seguir; 2) Arquitetar a missão, valores e cultura; 3) Proporcionar um desempenho financeiro previsível; 4) Gerir globalmente; e 5) Executar a estratégia melhor do que a concorrência.

*“Uma empresa que está se estabelecendo como uma potência ‘pipeline de liderança’ na nova economia é a gigante hoteleira Marriott International.”*

Um CEO em dificuldades apresenta os seguintes sinais: Não compreende o que a empresa faz e como o faz, fato muitas vezes evidenciado por perdas financeiras; vive a síndrome do distanciamento, à custa dos relacionamentos internos; ignora a importância das competências *soft*, e evita responder aos questionamentos difíceis do conselho da empresa.

*“Parte da tarefa de ajudar as pessoas a realizarem o seu trabalho envolve prestar atenção.”*

Para manter o pipeline de liderança fluido, as empresas devem deixar claros os papéis e criar padrões de desempenho em cada nível. Um pipeline de liderança eficaz é uma das melhores ferramentas para o planejamento de sucessão. O grupo Marriott é um exemplo excelente de desenvolvimento de lideranças. Poucas empresas têm uma abordagem tão abrangente quanto o Marriott. A âncora do seu sistema é o “Inventário de Desenvolvimento dos Talentos de Liderança”, uma ferramenta analítica que mantém a empresa a par dos recursos de liderança em cada nível.

## Sobre os autores

**Ram Charan** é consultor e *coach* de liderança, nomeado pela *BusinessWeek* um dos dez principais recursos para empresas nos EUA, ele é coautor de *Boards at Work* e *Every Business Is a Growth Business*.

**Stephen Drotter**, autor de *The Succession Planning Handbook for the CEO*, ajudou a projetar processo de planejamento de sucessão da General Electric. **James Noel** é *coach* executivo e coautor de *Action Learning: How the World's Top Companies Are Re-Creating Their Leaders and Themselves*.



Você gostou deste resumo?

[Compre o livro ou o audiobook](#)

<http://getab.li/22059>