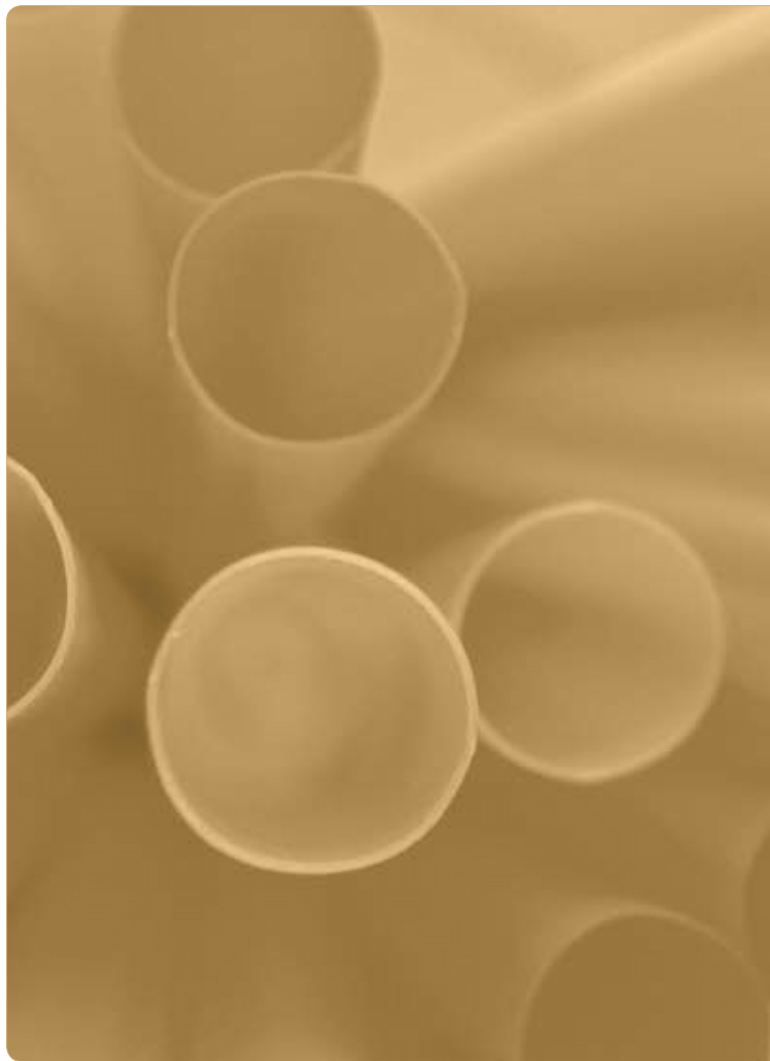


Pipeline de Liderança:

os principais conceitos do modelo de desenvolvimento de líderes de Mahler, Charan, Drotter e Noel



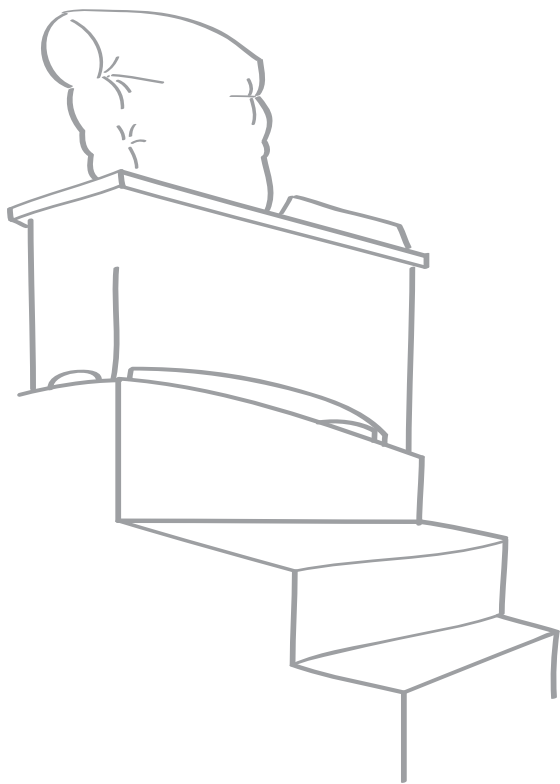
Olá, tudo bem?

Quem conhece a AFFERO LAB sabe que a pesquisa constante de novos conteúdos é a base de nosso trabalho. Isso é o que nos motiva e constrói nossa história. Geramos constantemente novos conhecimentos alinhados às tendências mundiais que servem de referência para nossas soluções de aprendizagem.

O Pocket Learning é mais uma iniciativa desse processo de inovação. Por meio desta publicação, as pessoas poderão conhecer um pouco do trabalho de pesquisa que realizamos. Afinal, para nós, compartilhar o conhecimento é essencial. Assim, publicaremos pockets com textos, artigos ou casos selecionados que queremos dividir com nossos amigos.

Nesta primeira edição, apresentamos de forma simples e concisa os principais conceitos do livro Pipeline de Liderança, de Ram Charan. Este pocket esclarece os desafios enfrentados em cada um dos níveis de liderança de uma empresa. É um texto indispensável para qualquer profissional interessado na preparação de novos líderes.

Divirta-se!



LIDERANÇA

EFETIVA

Nos últimos anos, talento tornou-se o fator mais importante para o sucesso de uma companhia. Hoje a competição é global, o capital é acessível, as boas ideias são abundantes e estratégias podem ser reproduzidas. Assim, o principal recurso competitivo para as empresas passou a ser as pessoas. Gente inteligente, com conhecimentos sofisticados sobre o mundo dos negócios, visão global e agilidade para o trabalho é o que realmente faz a diferença atualmente.

Se pessoas talentosas são tão vitais, não é difícil entender por que muitas diretorias buscam “estrelas” no mercado para ocupar as posições seniores de liderança. No entanto, ainda que recrutar pessoas externas possa parecer uma solução num primeiro momento, a realidade mostra que buscar talentos de fora da empresa é uma solução de curto prazo. Algumas que colocaram isso em

prática falharam, simplesmente porque não souberam atrair, desenvolver e reter colaboradores talentosos de seu quadro de funcionários.

Para ser bem-sucedida no longo prazo, a gestão deve manter líderes habilidosos e preparados dentro da companhia. Deve desenvolver profissionais que tenham condições e as habilidades necessárias para serem eficazes em cada nível de comando, que compreendam o que é próprio de sua atual função, especialmente em comparação às funções de seus chefes e subordinados diretos e que se sintam responsáveis por alcançar os resultados certos da maneira certa, motivando seus subordinados a sentir o mesmo.

Muitas vezes, o líder de amanhã pode estar entre os colaboradores individuais da organização. Embora a natureza do trabalho desses funcionários seja diferente,

as pessoas podem desenvolver habilidades e acumular experiências que as levem a aprender novas funções, dando conta de resolver questões maiores e mais complexas. Para aproveitar esse potencial, no entanto, é preciso identificar os requisitos das posições-chave de liderança e o que é necessário para realizar uma transição bem-sucedida de um nível para outro.

Ram Charan, Stephen J. Drotter e Jim Noel desenvolveram um modelo em seis passagens para entender as exigências de liderança necessárias em uma companhia inteira. Esse modelo, baseado no trabalho “Encruzilhadas Críticas de Carreira”, desenvolvido por Walter Mahler e Stephen J. Drotter, é chamado de “Pipeline de Liderança”. Segundo ele, o caminho de desenvolvimento de um verdadeiro líder passa por uma série de experiências variadas que acontecem em cada uma dessas seis passagens. Cada etapa do pipeline exige não só novas habilidades e conhecimento, como mudanças na forma de pensar, de agir e de encarar valores de trabalho. Nesse sentido, o aprendizado adquirido nessas transições torna-se essencial para a formação de um líder efetivo.

Através da construção de um pipeline de liderança as organizações também criam uma cultura que as preparam para enfrentar qualquer tipo de transformação no ambiente de negócios.

*Construir um pipeline só é possível quando os **executivos compreendem os desafios e as mudanças** que devem realizar a cada passagem em termos de comportamento, valores e perspectiva.*

O PIPELINE DE LIDERANÇA

ou modelo de “Encruzilhadas de Carreira” (Career-Crossroads)



Passagem 1:

de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros

Funcionários novos e jovens geralmente passam seus primeiros anos em uma organização como colaboradores individuais. Tanto em vendas, contabilidade, engenharia ou marketing, são requisitados primeiramente por suas competências técnicas ou profissionais. Eles contribuem cumprindo suas tarefas dentro de prazos estipulados e de forma a satisfazer os objetivos. À medida que aprimoram e ampliam suas habilidades individuais, fazem contribuições mais elaboradas e são, então, considerados para promoções.

Do ponto de vista da administração do tempo, aprender envolve planejamento (para que o trabalho seja completado em tempo), pontualidade, conteúdo, qualidade e confiabilidade. Os valores de trabalho a serem desenvolvidos incluem aceitar a cultura da companhia e adotar padrões profissionais. Quando os indivíduos se tornam colaboradores individuais habilidosos que produzem bons resultados, especialmente quando demonstram habilidade para colaborar, normalmente recebem responsabilidades adicionais. Quando demonstram habilidade para lidar com essas responsabilidades e aderem aos valores da companhia, frequentemente são promovidos à gerência de primeira linha.

Quando isso acontece, esses indivíduos estão na Passagem Um. Embora possa parecer uma passagem fácil e natural na liderança, geralmente é onde as pessoas tropeçam. As pessoas com alto desempenho são particularmente relutantes à mudança; querem continuar realizando as atividades que as tornaram bem-sucedidas. Como resultado, muitas pessoas fazem a transição de colaboradores

individuais para gerentes sem realmente efetuar uma transição comportamental ou baseada em valores. De fato, tornam-se gerentes sem perceber ou aceitar as exigências para tanto. Muitos consultores, por exemplo, pularam essa etapa, avançando de uma liderança de equipe transitória para líderes de negócios sem absorver muito do aprendizado entre as duas funções. Quando líderes de negócios não observam essa passagem, o resultado é frequentemente desastroso.

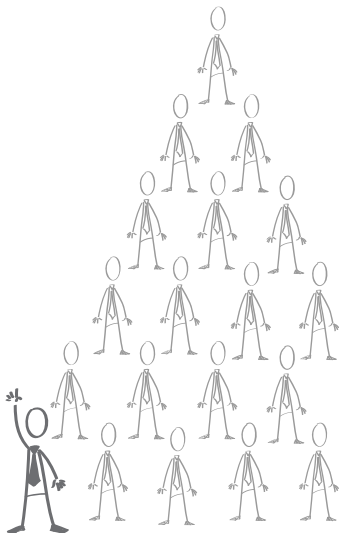
Gerentes de primeira viagem precisam aprender a realocar seu tempo não só para completar o trabalho que lhes foi designado, como também para ajudar os outros a desempenhar o próprio trabalho efetivamente. Eles precisam fazer uma troca: em vez de executar o trabalho devem conseguir que o trabalho seja realizado pelos outros.

Isso é especialmente difícil para gerentes de primeira viagem. Parte do problema é que eles ainda preferem fazer seu trabalho anterior, mesmo quando são responsáveis por um grupo. No entanto, a pressão para gastar menos tempo no trabalho individual e mais tempo no gerenciamento

aumentará em cada passagem. Se não começam a alterar a maneira de disponibilizar seu tempo desde o início, certamente se tornarão incompetentes à medida que forem promovidos. Esse é um dos grandes motivos pelos quais os pipelines travam e líderes fracassam.

A mudança mais difícil para os gerentes realizarem na Passagem Um envolve valores. Especificamente, eles devem aprender a valorizar o trabalho gerencial, em vez de simplesmente tolerá-lo. Precisam acreditar que dispor seu tempo para os outros – planejando, orientando etc. – é uma tarefa necessária e de sua responsabilidade. Mais que isso, eles têm de ver esse trabalho direcionado aos outros como decisivo para o sucesso de sua missão. Por exemplo, gerentes de informação de primeira linha na indústria de serviços financeiros consideram essa transição extremamente difícil. Eles valorizam ser produtivos, mas precisam aprender a valorizar o ato de tornar os outros produtivos. Considerando que esses valores não tiveram nada a ver com seu sucesso como colaboradores individuais, para eles é difícil realizar essa mudança dramática.

Enquanto mudanças nas habilidades e na administração do tempo podem ser observadas e medidas, mudanças em valores são mais difíceis de avaliar. Uma pessoa pode parecer realizar as mudanças exigidas por essa etapa de liderança. Porém, de fato, estará na verdade aderindo aos valores de um colaborador individual. Mudanças de valores acontecerão apenas se a administração superior reforçar a necessidade de modificar as crenças e se as pessoas considerarem que são bem-sucedidas em seu novo ofício após uma alteração de valores.





Passagem 2: *de gerenciar os outros para gerenciar gerentes*

Poucas companhias mencionam esta passagem em seu treinamento, embora esta seja a etapa na qual a fundação de uma administração é construída, e embora sejam os gerentes desse nível que selecionem e desenvolvam as pessoas que eventualmente se tornarão os líderes da companhia.

Talvez a maior diferença desta passagem em relação à anterior seja que, neste nível, os gerentes precisam apenas gerenciar. Eles precisam se livrar das tarefas

individuais. As habilidades-chave que eles devem dominar durante esta transição incluem selecionar pessoas que passarão pela Passagem Um, designar-lhes tarefas administrativas e de liderança, mensurar seu progresso como gerentes e treiná-las. Neste ponto, os gerentes também precisam enxergar além de suas atribuições de trabalho específicas e considerar questões estratégicas mais amplas que afetam os negócios de modo geral.

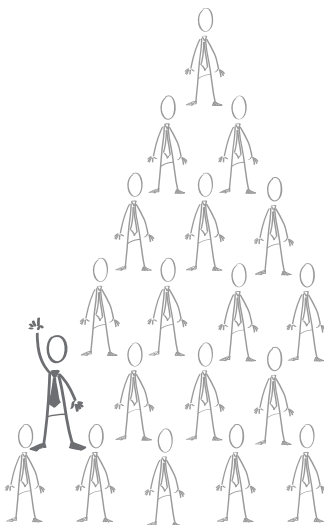
Muito frequentemente, pessoas promovidas à função de gerenciar

gerentes pularam a Passagem Um; foram promovidas à gerência de primeira linha mas não mudaram suas habilidades, a administração do tempo ou os valores de trabalho. Como resultado, travam o pipeline de liderança por manter gerentes de primeira linha responsáveis por tarefas técnicas em vez de tarefas gerenciais. Ajudam a manter e até mesmo a induzir valores errados em seus subordinados diretos. São, essencialmente, incapazes de diferenciar entre aqueles que podem fazer e aqueles que podem liderar.

Gerentes na Passagem Dois precisam ser capazes de identificar a resistência baseada em valores ao trabalho administrativo, uma reação comum entre gerentes de primeira linha. Eles precisam perceber que o designer de software que prefere desenvolver softwares a gerenciar outras pessoas não pode ser promovido a uma função de liderança. Não importa quão brilhante seja desenvolvendo softwares, essa pessoa vai bloquear o pipeline de liderança caso não tenha prazer em gerenciar e liderar pessoas.

De fato, uma das duras responsabilidades dos gerentes de gerentes é mandar as pessoas de volta às suas funções de colaboradores individuais se não mudam seu comportamento e valores.

Orientação é também essencial neste nível, porque os gerentes de primeira linha frequentemente não recebem treinamento formal de como ser um gerente; dependem de seus chefes para instruí-los quanto ao trabalho. A orientação exige que os gerentes percorram o ciclo de instrução–desempenho–feedback com seu pessoal; alguns gerentes não querem realocar seu tempo dessa maneira. Em muitas organizações, a habilidade de orientar não é recompensada (e sua ausência não é punida). Não é de admirar que relativamente poucos gerentes julguem a orientação uma missão crucial.





Passagem 3:

de gerenciar gerentes para gerenciar uma função

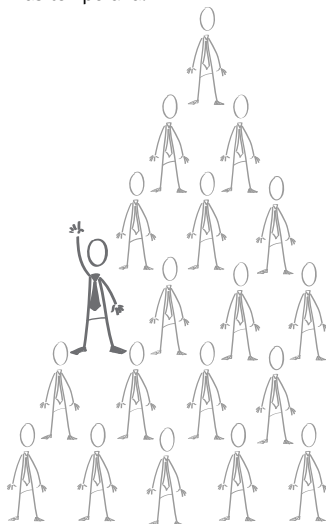
Fazer esta transição é mais difícil do que parece. Enquanto a diferença entre gerenciar gerentes e gerenciar uma função possa parecer desprezível, um número de desafios significativos espreita sob a superfície. Por exemplo, comunicar-se com o nível de colaboradores individuais agora requer penetrar em ao menos

dois níveis de gerência, dessa forma o desenvolvimento de novas habilidades de comunicação torna-se obrigatório. Chefes operacionais também devem gerenciar algumas áreas com as quais não têm familiaridade. Precisam não só se empenhar para compreender esse trabalho desconhecido como também aprender a valorizá-lo.

Ao mesmo tempo, gerentes operacionais se reportam a gerentes-gerais multifuncionais. Portanto, têm que se tornar aptos em considerar outras necessidades operacionais e assuntos de importância. O trabalho em equipe com outros gerentes operacionais e a competição por recursos baseada em necessidades de negócios são duas grandes competências que eles precisam aprender. Ao mesmo tempo, gerentes neste nível devem aprender como combinar a estratégia de sua própria unidade com a estratégia geral do negócio. Isso significa participar de reuniões da equipe de negócios e trabalhar com outros gerentes operacionais, gastando menos tempo com responsabilidades puramente operacionais. Por essa razão, é essencial que os gerentes operacionais deleguem a responsabilidade de supervisionar várias tarefas operacionais.

Ser bem-sucedido nesta passagem de liderança também requer maior maturidade gerencial. Num certo sentido, maturidade significa pensar e agir mais como um líder operacional do que como membro operacional. Mas isso também significa que gerentes precisam adotar uma perspectiva ampla e de longo prazo. Estratégia de longo prazo, especialmente aplicada à sua

própria função, geralmente é o que causa mais problemas aos gerentes nesta etapa. Neste nível, a liderança eficaz impõe a criação de uma estratégia operacional que a habilite a fazer algo melhor do que a concorrência. Seja surgindo com um método para delinear produtos mais inovadores ou atingindo novos grupos de consumidores, esses gerentes devem impulsionar o entorno operacional. Eles também devem incitar em direção ao futuro para obter uma vantagem competitiva sustentável, em vez de apenas obter uma superioridade imediata mas temporária.





Passagem 4:

de gerente operacional a gerente de negócios

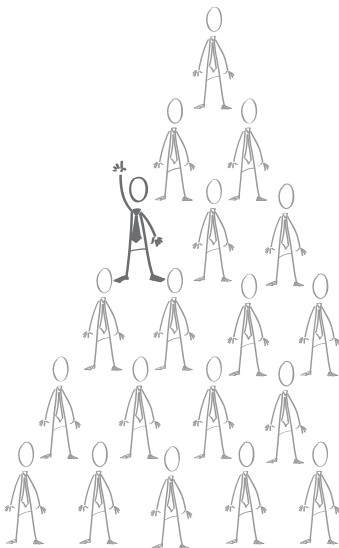
Esta passagem de liderança frequentemente é a mais satisfatória e desafiadora na carreira de um gerente. Para qualquer organização, ela é a missão crucial: gerentes de negócios são responsáveis pelos resultados financeiros da empresa.

Os gerentes de negócios normalmente possuem autonomia significativa, o que as pessoas com instinto de liderança consideram libertador. Eles também conseguem ver um elo claro entre seus esforços e os resultados financeiros.

Ao mesmo tempo, esta passagem também representa uma mudança significativa de direção: é necessário que haja uma enorme alteração nas habilidades, na administração do tempo e nos valores de trabalho. Essa não é simplesmente uma questão de se pensar mais estrategicamente. Mais que considerar se uma atividade é praticável, um gerente de negócios deve examiná-la de uma perspectiva de lucros a curto e longo prazo.

Provavelmente há mais responsabilidades novas e não familiares aqui do que nos outros níveis. Para pessoas que exerceram uma única função em toda sua carreira, a posição de gerente de negócios representa um território desconhecido; de repente tornam-se responsáveis por muitas funções e resultados com os quais não estão familiarizadas. Não só têm de aprender a gerenciar funções diferentes, como também precisam se tornar capazes de trabalhar com uma variedade maior de pessoas como nunca trabalharam antes: devem se tornar mais perceptivas a questões de diversidade operacional e estar aptas a se comunicar clara e efetivamente.

Ainda mais difícil é o equilíbrio entre as metas futuras e as necessidades atuais, e fazer concessões entre as duas. Trimestralmente, gerentes de negócios precisam atingir lucro, fatia de mercado, produto e público-alvo e, ao mesmo tempo, planejar as metas de três a cinco anos. O esforço de equilibrar o pensamento de curto e de longo prazo é o que atormenta muitos gerentes nesta etapa: eles precisam parar de fazer uma tarefa a cada segundo do dia e reservar tempo para refletir e analisar.





Passagem 5: *de gerente de negócios a gerente de grupo*

Esta é outra passagem de liderança que, à primeira vista, não parece árdua. Presume-se que, se alguém consegue administrar um negócio com sucesso, pode fazer o mesmo com dois ou mais negócios. A falha nesse raciocínio começa com o que é valorizado a cada nível de liderança. Um gerente de negócios valoriza o sucesso de seu próprio negócio; um gerente de grupo valoriza o sucesso dos negócios dos outros. A distinção é importante porque algumas pessoas se satisfazem apenas quando são elas que recebem a maior parte do mérito.

Como se pode imaginar, um gerente de grupo que não valoriza o sucesso dos outros não vai conseguir inspirar e apoiar os gerentes de negócio que se reportam a ele. Ou, suas ações podem ser governadas pela frustração; o indivíduo acredita que pode operar os diversos negócios melhor que seu gerente. Em qualquer dos casos, o pipeline de liderança fica bloqueado por gerentes de negócios que não funcionam no máximo de sua capacidade porque não estão sendo devidamente apoiados ou sua autoridade está sendo usurpada.

Os gerentes de grupo devem dominar quatro habilidades:

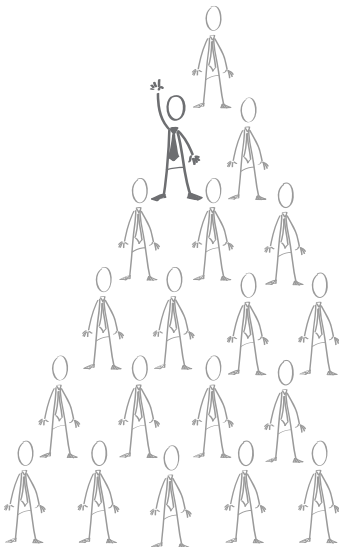
1. Avaliar estratégias para alocar ou aplicar o capital. *Esta é uma habilidade sofisticada que envolve aprender a fazer as perguntas certas, analisar os dados certos e aplicar a perspectiva corporativa correta para entender qual estratégia de negócio (preparada por gerentes de negócios) tem a maior probabilidade de sucesso, e que deve, portanto, ser financiada.*

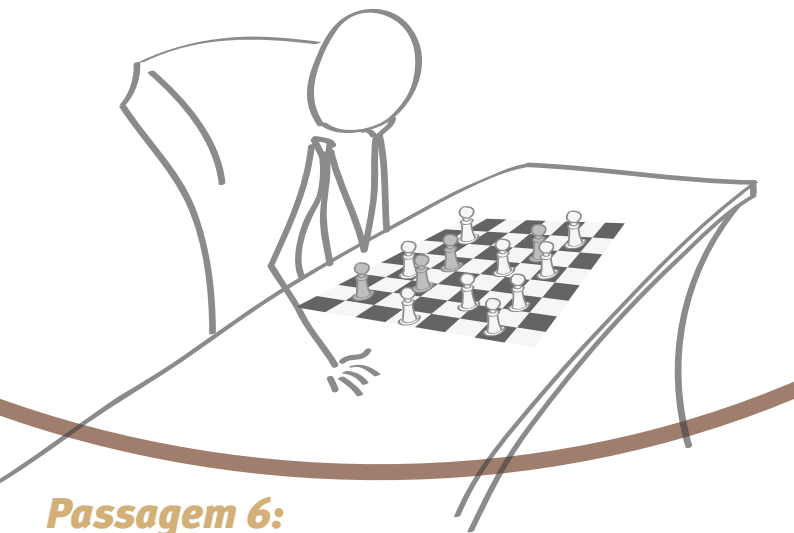
2. Desenvolver gerentes de negócios. *Gerentes de grupo precisam saber que gerentes operacionais estão preparados para se tornar gerentes de negócios. Orientar novos gerentes de negócios também é importante.*

3. Desenvolver e implementar uma estratégia de portfólio. *Isto é muito diferente de uma estratégia de negócios e exige uma mudança em como se percebe o negócio. Esta é a primeira ocasião em que os gerentes têm de fazer as seguintes perguntas: Eu tenho o conjunto correto de negócios? Que negócios deveriam ser adicionados, eliminados ou mudados para nos posicionar adequadamente e garantir ganhos atuais e futuros?*

4. Avaliar se os gerentes têm as capacidades básicas adequadas para vencer. *Isso significa evitar ver apenas o que se deseja, olhar para os recursos objetivamente e fazer julgamentos baseados em análise e experiência.*

Um líder neste nível tem de ter uma perspectiva global. As pessoas podem até dominar as habilidades necessárias, mas não irão exercer sua capacidade total de liderança se não pensarem em termos amplos, não forem capazes de considerar as complexidades de administrar múltiplos negócios e não pensarem em termos de atividades comunitárias, industriais, governamentais e cerimoniais. Também precisam se preparar para grandes decisões, maiores riscos e incertezas e prazos mais longos, que são inerentes a este nível de liderança. Precisam sempre saber o que Wall Street quer.





Passagem 6:

de gerente de grupo a administrador de empresa

Quando o pipeline de liderança fica obstruído no topo, todos os níveis de liderança sofrem. CEOs que pularam uma ou mais passagens podem prejudicar o desempenho de subordinados diretos e de indivíduos ao longo de toda a cadeia. Eles falharam em desenvolver outros gerentes de maneira eficiente e não cumprem as responsabilidades de sua posição.

A transição durante a sexta passagem é muito mais focada em valores do que em habilidades. De maneira ainda mais ampla do que na passagem anterior, é necessário reinventar-se como administradores de empresa. Precisam definir uma direção e desenvolver mecanismos operacionais para que conheçam e conduzam, trimestre a trimestre, um desempenho que esteja em sintonia com a estratégia de longo prazo.

Eles precisam compreender inteiramente como a organização executa e realiza as coisas. As concessões envolvidas podem ser complicadas de entender, e os líderes empresariais aprendem a valorizá-las. Além disso, esse novo papel de liderança requer a habilidade de lidar proativamente com uma longa lista de clientela externa.

Os líderes empresariais precisam aceitar o fato de que seu desempenho como CEOs é baseado em três ou quatro decisões de grande impacto por ano. Há uma sutil porém fundamental transição de responsabilidade do pensamento estratégico ao pensamento visionário, e de uma perspectiva operacional a uma perspectiva global. Há também um processo de deixar coisas para trás que deve ocorrer durante esta passagem, se é que já não ocorreu. Líderes empresariais devem abandonar fragmentos (como produtos e consumidores individuais) e focar no todo (por exemplo, qual o nível de concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de todos os produtos para todos os consumidores).

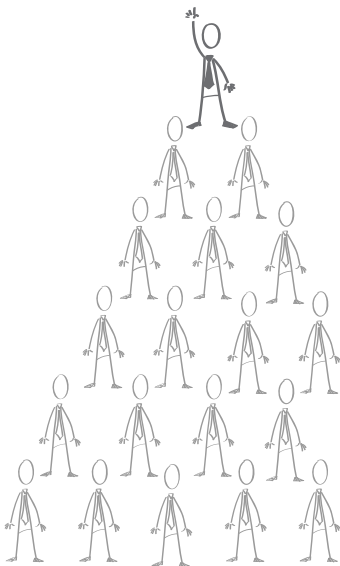
Por último, neste nível, um CEO deve reunir um time de subordinados diretos ambiciosos e altamente realizadores e, apesar de saber que alguns deles querem seu posto, mesmo assim deve

selecioná-los para o time. Esta é a única posição de liderança que precisa dar forma à parte maleável (humana) da companhia.

Problemas de pipeline de liderança ocorrem neste nível por duas razões:

1. Os CEOs frequentemente não são conscientes de que este nível requer uma significativa mudança de valores.

2. É difícil desenvolver um CEO para esta transição de liderança em particular.



OS BENEFÍCIOS DE UM PIPELINE

Muitas vezes, as empresas não percebem que não basta desenvolver uma estratégia eficaz de negócios, sem, no entanto, focar na atuação de seus líderes. Quando permitem que um gestor se ocupe de outras atividades que não aquelas de seu nível específico de liderança, importantes metas deixam de ser atingidas. Para não colocar a empresa em risco, é importante que os gestores valorizem o que devem fazer e se responsabilizem pela coisa certa. Só assim poderão atuar em sua capacidade total.

Nesse sentido, desenvolver um Pipeline de Liderança na empresa não só ajuda a estruturar um processo de desenvolvimento de líderes em todos os níveis, como garante que trabalhem nos níveis adequados. Cada passagem do pipeline requer que as pessoas adquiram uma nova forma de gerir e liderar, e deixem para trás as formas de exercer suas atribuições anteriores em três esferas:



Habilidades

devem desenvolver novas capacidades requeridas para realizar novas responsabilidades

Administração do tempo

devem estabelecer uma nova divisão do tempo, pois é isso que direciona a forma de trabalhar

Valores de trabalho

devem mudar a perspectiva do que consideram importante, para que isso torne-se o foco da energia

Benefícios

1. Ajuda a planejar a sucessão e o desenvolvimento da liderança.

2. Promove a conscientização dos colaboradores sobre as lacunas em seu desempenho.

3. Ajudar o RH a direcionar o desenvolvimento das pessoas mais efetivamente.

4. Permite que as promoções possam ser mais bem avaliadas.

5. Ajuda a selecionar potenciais líderes com foco nas habilidades exigidas em cada nível de gestão.

6. Possibilita um diagnóstico capaz de corrigir situações inapropriadas à estratégia do negócio e descartar pessoas incompatíveis ao nível de liderança em que atuam.

7. Imprime continuidade à trajetória profissional das pessoas, dando tempo para que absorvam valores e adquiram as habilidades necessárias de cada etapa.

8. Reduz o tempo necessário para preparar indivíduos da organização.

O benefício mais significativo de um pipeline é poder desenvolver pessoas de dentro da companhia. É isso que vai munir a diretoria com talentos apropriados para liderar e desobstruir o pipeline, aumentando as chances de sucesso.

O grande desafio é assegurar que as pessoas em posição de liderança aprendam a trabalhar no nível para o qual foram promovidas e se desapeguem das habilidades, administração do tempo ou valores próprios do nível anterior. Nesse modelo todos acabam ganhando.

O pipeline em **pequenos negócios**



Em pequenas companhias, a passagem mais relevante acontece quando o negócio cresce e o proprietário-fundador precisa contratar mais gente, passando de colaborador individual a gerente dos outros. Isso marca o início do pipeline de liderança.

Se o negócio continuar a evoluir, mais gente e recursos deverão ser agregados. O proprietário deverá, então, atravessar a passagem dois de liderança, designando outros gerentes para que sejam responsáveis pelo trabalho de administração. No papel de gerenciar gerentes, o proprietário deverá certificar-se de que o

trabalho esteja integrado e os recursos empregados com eficiência, para alcançar os lucros esperados. Quando compreende e valoriza as habilidades exigidas nessa passagem – planejar as ações e orientar e recompensar seus colaboradores –, o negócio tem mais chances de sobreviver no longo prazo.

Pequenos negócios podem fracassar quando o proprietário-líder é incapaz de fazer uma passagem de liderança decisiva: se reluta em mudar seus próprios hábitos de trabalho, se acha difícil desistir de tarefas operacionais ou se não confia no novo patamar de administração.

Bibliografia

CHARAN, R., DROTTER, S. & NOEL, J. (2001). *The Leadership Pipeline – How to Build the Leadership-Powered Company*. Jossey-Bass Inc.

KESLER, G. C. (2002). **Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights about Executive Talent Development**. *Human Resource Planning*, vol.25, 32-44.

MAHLER, W. & DROTTER, S. (1986). **“The Career-Crossroads Model”** in: *The Succession Planning Handbook for the Chief Executive*. Midland Park, NJ: Mahler Publishing Co.

McKINSEY and Co. (1997). *The War for Talent Survey*. New York, NY: MacKinsey and Co publication.

Affero • Lab



Acesse o site
www.afferolab.com.br



Curta nossa fanpage
no Facebook
www.facebook.com/afferolab



Siga nossa company
page no LinkedIn
www.linkedin.com.br/company/afferolab



Fale com a Affero Lab
contato@afferolab.com.br

SÃO PAULO

Rua Dr. Fernandes Coelho, 64
3º, 6º e 14º andares
Pinheiros – São Paulo – SP
05423-040
(11) 3372-6100

RIO DE JANEIRO

Rua Bambina, 25
Botafogo – Rio de Janeiro-RJ
22251-050
(21) 3543-6300