

EDIÇÃO REVISTA E AMPLIADA

RAM CHARAN  
STEPHEN DROTTER  
JAMES NOEL

# PIPELINE DE LIDERANÇA

O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO



SEXTANTE

# Sumário

Prefácio	7
Prefácio à edição revisada: Observações de campo	9
Introdução	17
1. Seis passagens de liderança: Visão geral	29
2. De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros	48
3. De gerenciar outros a gerenciar gestores	67
4. De gerenciar gestores a gestor funcional	81
5. De gestor funcional a gestor de negócios	98
6. De gestor de negócios a gestor de grupo	118
7. De gestor de grupo a gestor corporativo	136
8. Diagnóstico: Identificação de problemas e possibilidades do pipeline de liderança	152
9. Melhoria do desempenho: Esclarecer papéis e criar padrões de desempenho	165

10. Planejamento de sucessão	188
11. Identificação de falhas potenciais no pipeline	207
12. A passagem da carreira funcional	221
13. Coaching	238
14. Benefícios linha acima e abaixo	252

# Introdução

Vivemos uma era em que a demanda por liderança excede em muito a oferta. Sinais desse desequilíbrio estão por toda parte. A maioria das edições do *The Wall Street Journal* traz notícias sobre grandes corporações contratando altos executivos de fora da organização. Empresas de headhunting especializadas em encontrar profissionais qualificados estão prosperando por causa da grande procura por talento de liderança. Empresas de consultoria oferecem salários iniciais de seis dígitos para garantir sua parcela de recém-formados nos MBAs oferecidos pelas universidades de elite. A renomada consultoria McKinsey, por exemplo, investiu muito tempo na formulação de uma estratégia para enfrentar a “guerra por talentos”. E, claro, quase todas as grandes organizações tentam contratar “estrelas”, oferecendo valores elevados para atrair os melhores e mais brilhantes.

Essas tentativas agressivas, às vezes até desesperadas, de recrutar pessoal externo sugerem que o pipeline de liderança\* é inadequado. O treinamento e o aconselhamento internos, ao lado de outros programas de desenvolvimento, não estão conseguindo garantir as passagens de bastão dentro do pipeline, tornando necessário buscar talentos fora de casa. O problema é que o número existente de líderes de alto desempenho é limitado. Todos estão lutando por um grupo relativamente pequeno de estrelas que, mesmo quando são recrutadas com sucesso, costumam mudar de uma empresa para outra sem pestanejar.

---

\* *Pipeline* é um termo da língua inglesa que significa literalmente “duto”, “tubulação” ou “caminho pelo qual algo flui”. (N. da E.)

Necessita-se, portanto, de uma abordagem que permita às organizações manter os próprios pipelines de liderança completos e fluindo. Isso é mais fácil de dizer do que de colocar em prática, porque os requisitos da liderança mudaram muito e a maioria dos modelos de desenvolvimento não é adequada a essa realidade. Descobrimos, porém, que *é possível* seguir uma abordagem que leva em conta os diferentes requisitos dos vários níveis de liderança. Antes de falarmos sobre nosso modelo de pipeline de liderança e como ele funciona, gostaríamos de discutir de que forma a demanda por liderança aumentou sem que a oferta de líderes acompanhasse esse ritmo.

### *A dificuldade de encontrar e desenvolver líderes: Nova Economia, globalização e perspectivas organizacionais*

Embora muitos fatores tenham contribuído para o aumento da demanda por líderes, um dos mais importantes é a revolução da tecnologia da informação.

A Nova Economia elevou a consciência organizacional sobre o capital humano dos negócios. Empreendimentos típicos da Nova Economia (baseada nos serviços) não apenas pregaram que as pessoas têm imenso valor como colocaram isso em prática. As empresas pontocom atraíram indivíduos altamente talentosos com a promessa de grande riqueza mediante opções de ações, envolvimento imediato em um trabalho cheio de propósito e outros benefícios. Estudantes de MBA aceitaram cargos temporários nessas empresas e nunca retornaram para concluir os estudos. Ao contrário das empresas tradicionais, as pontocom continuam cortejando os funcionários depois de contratá-los, oferecendo um trabalho empoderador, aprendizado contínuo e comunicação clara.

Enquanto drenavam os talentos de liderança das organizações tradicionais, essas empresas da Nova Economia também geraram um novo conjunto de problemas de liderança:

*Fundadores e CEOs precisam mudar a natureza de seu trabalho de acordo com o crescimento da empresa.* Diante do rápido crescimento desses negócios, os líderes precisam passar para novos níveis de liderança com uma velocidade espantosa. Um dia estão realizando um trabalho de gerência de primeiro nível e no seguinte passam a estabelecer alianças e a representar a

organização em escala global. Desnecessário dizer que muitos dos fundadores de empresas pontocom enfrentam dificuldades com essas transições vertiginosas.

*Não existem líderes suficientes e poucos estão sendo desenvolvidos internamente.* Segundo estimativas de firmas especializadas em seleção de executivos, o número de vagas de CEO em empresas pontocom no final de 1999 chegava à casa do milhar. Quando perguntaram a Meg Whitman, presidente do eBay, qual tinha sido seu maior erro, ela respondeu que foi não ter trazido líderes pesos-pesados suficientes com a rapidez necessária.

*Novas habilidades de liderança horizontal são necessárias.* As empresas da Nova Economia crescem horizontalmente por meio de alianças e parcerias. A integração eficaz (gestão da interface organizacional) desses parceiros é um requisito fundamental que os gerentes acostumados ao crescimento vertical podem ter dificuldade de realizar.

*Empresas da antiga economia estão competindo por talentos da Nova Economia.* Diversas organizações tradicionais fizeram grandes avanços em empreendimentos virtuais. Quase todos os setores da “antiga economia” – como o automobilístico, o de serviços financeiros e o de turismo – deram grandes passos para atuar no comércio eletrônico. Com isso, a batalha por talentos de liderança nessa área tornou-se ainda mais intensa.

Isso tudo significa que encontrar os tipos certos de líder com as habilidades adequadas está se mostrando uma tarefa cada vez mais difícil. A Nova Economia também tornou mais complexo o desenvolvimento desses líderes, já que as pessoas precisam adquirir habilidades que não fazem parte do pacote de liderança tradicional.

Outro aspecto relevante é que, nos últimos 20 anos, as organizações perceberam que precisam de lideranças locais por causa da crescente globalização. Ordens e estratégias oriundas do escritório central precisam ser interpretadas e aplicadas localmente. Questões como diferenças culturais, exigências de clientes e hábitos de trabalho típicos de cada região requerem conhecimento específico. A liderança local, portanto, tornou-se uma mercadoria valorizada. Além disso, é fundamental que os gestores cuidem do equilíbrio entre questões globais e locais.

Talvez a consequência mais notória do novo cenário seja o fato de que a falta de desenvolvimento eficaz de talentos dentro das organizações contribuiu para o déficit de lideranças. Não se trata apenas de as empresas terem falhado em treinar o pessoal de linha de frente para usar o poder concedido pela revolução da informação ou de as empresas não terem conseguido desenvolver gerentes capazes de exercer liderança local. O problema é mais amplo e profundo. Parte dele é histórico e remete ao fim da década de 1970, quando as empresas cortaram custos para se tornar mais competitivas frente aos aumentos drásticos do preço do petróleo e à inundação de produtos fabricados em países com mão de obra mais barata. Elas diminuíram substancialmente os investimentos no desenvolvimento dos talentos dos funcionários. Cursos de treinamento, tarefas de desenvolvimento e o tempo que o gestor dedicava ao coaching foram muito reduzidos ou até suprimidos. Embora algumas dessas iniciativas tenham sido retomadas na década de 1990, muitas pessoas em papéis-chave hoje são produto dessa era “sem dinheiro para desenvolvimento”. Além disso, houve uma onda de programas de desenvolvimento sem muita substância. O resultado é que muitos executivos nunca foram plenamente treinados para desempenhar seus papéis.

É importante ressaltar também que as organizações com frequência não encaram o desenvolvimento como algo fundamental à estratégia de negócios, vendo-o apenas como parte da função de recursos humanos. Os CEOs não investem tempo nisso porque acreditam tratar-se de algo fora de sua área de atuação. Uma mentalidade organizacional comum é encarar as funções de cada cargo como “trabalho a ser feito”, não como oportunidades de desenvolvimento. E o que é pior: pouco se reconhece que há níveis diferentes de liderança e que as pessoas precisam fazer transições de habilidades e valores em cada novo nível.

São poucas as organizações que pensam sobre as competências centrais e as experiências necessárias para o sucesso em cada nível, ou que levam em conta as necessidades de desenvolvimento de liderança de um gerente iniciante *versus* aquelas de um gestor funcional. Em geral, o foco recai nos traços pessoais e na competência técnica. As organizações promovem as pessoas com a expectativa de que elas tenham os conhecimentos e as habilidades para lidar com o serviço em vez de os conhecimentos e as habilidades para lidar com determinado nível de liderança. Presumem que, se tiveram um bom desempenho em um cargo, provavelmente elas também serão boas no próximo.

Diante de tudo isso, não deve surpreender que o pipeline de liderança esteja esvaziado. O que surpreende é a reação das organizações a esse cenário: a adoção da estratégia dos “melhores e mais brilhantes”. As empresas agem como se pudessem resolver o problema de liderança buscando e cultivando os talentos superiores. Contratar pessoas notáveis faz sentido enquanto tática, mas não enquanto estratégia. É claro que, se existe um indivíduo altamente talentoso que pode ser recrutado para a organização, deve-se fazê-lo. Do ponto de vista estratégico, porém, essa abordagem não funciona por causa da escassez de indivíduos altamente talentosos. Outra questão importante é que, além do alto custo para contratar essas pessoas, é provável que elas nunca se desenvolvam de modo pleno. Os astros do mundo dos negócios costumam mudar de emprego ou empresa com tanta frequência que têm dificuldade em terminar o que começaram. Eles não permanecem em um lugar por tempo suficiente para aprender com os erros, dominar as habilidades certas ou adquirir a experiência necessária para um desempenho de alto nível sustentável.

Embora possam contribuir muito para qualquer empresa, a quantidade existente de astros não dá conta da demanda. Graças à revolução da tecnologia da informação, à globalização e a outros fatores, a liderança é um requisito em todos os níveis das organizações. Para cumprir as promessas cada vez mais ambiciosas feitas a clientes, acionistas, funcionários e outros interessados, é preciso mais do que nunca contar com gestores de alto desempenho. Isso significa encontrar um método que assegure que mais gestores estarão preparados e assumirão os níveis certos de liderança.

### *Potencial de liderança inexplorado*

Se precisamos de mais líderes em mais níveis – e se precisamos desenvolvê-los em vez de adquiri-los –, a questão do potencial naturalmente vem à tona. O vendedor comum de hoje pode se tornar o líder de vendas “ideal para o cargo” de amanhã? Ainda que o trabalho seja diferente, nossa experiência demonstra que pode, porque *o potencial não é fixo*. Acreditamos na capacidade das pessoas de crescer, pois a sociedade não pode alcançar o progresso econômico ou cultural sem isso. Com frequência, porém, os executivos encaram o potencial como um conceito abstrato que desafia definições. Dessa forma, é difícil entendê-lo como algo que muda com o tempo. Quando o potencial é definido como o tipo de trabalho que alguém pode fazer no

futuro, fica mais fácil vê-lo como um conceito dinâmico. Esse potencial para o trabalho no futuro baseia-se em habilidades e experiência acumuladas, e é evidenciado por realizações passadas, capacidade de aprender habilidades novas e disposição a assumir atribuições maiores e mais complexas ou de melhor qualidade. Quanto mais as pessoas realizam, maior o aprendizado. A disposição a enfrentar desafios novos aumenta conforme os desafios atuais são superados. Estimulado pela natureza mutável do trabalho, por oportunidades globais e aprendizado on-line, o potencial das pessoas muda diversas vezes ao longo de uma carreira. Elas podem, e conseguem, se reinventar.

Isso quer dizer que é preciso manter a mente aberta e otimista sobre quem poderia se tornar a pessoa certa para determinada posição de liderança. Técnicos habilidosos podem se tornar gerentes; gerentes que parecem entrincheirados em suas funções podem liderar equipes multifuncionais.

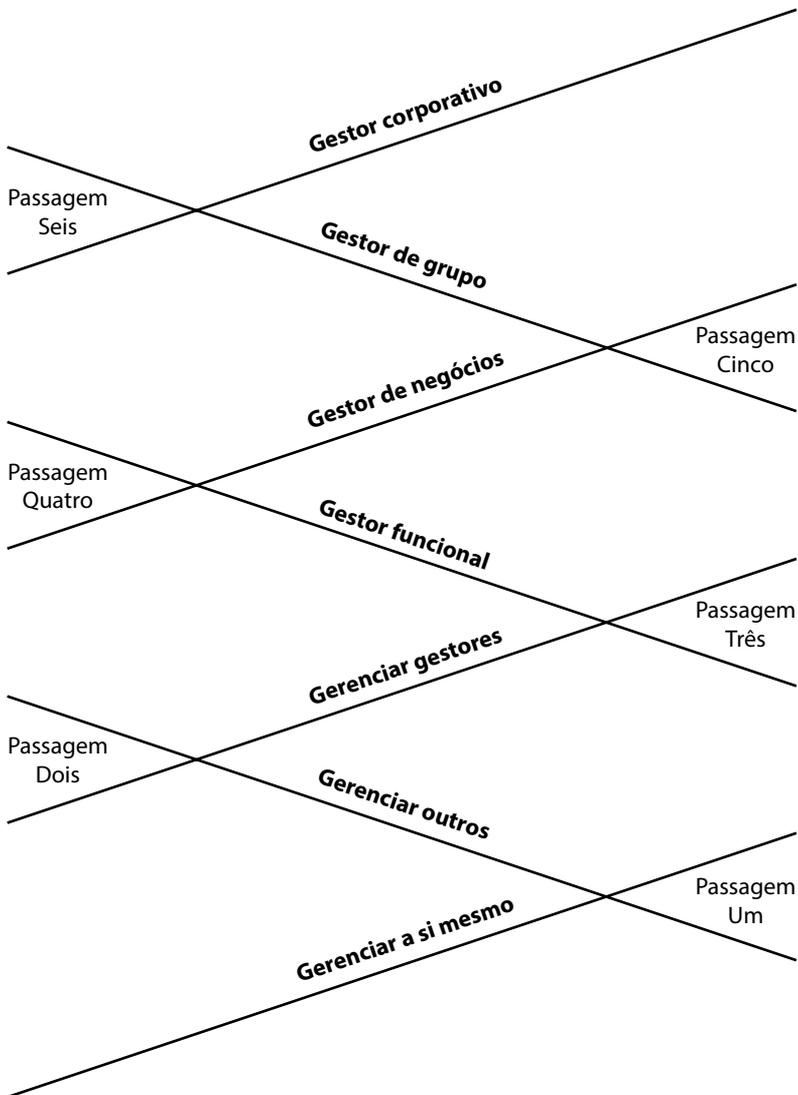
Para aproveitar esse potencial, é preciso discernir os verdadeiros requisitos do trabalho em níveis-chave de liderança e o que é necessário para fazer a transição de um nível para o próximo com sucesso. É compatibilizando o potencial do indivíduo com uma série de requisitos que se constroem os pipelines. O modelo de pipeline de liderança ajudará você a alcançar esses objetivos.

### *Passagens pelo pipeline*

Para construir sua base de liderança, o ponto de partida é entender a hierarquia natural do trabalho que existe na maioria das empresas (o foco aqui é no trabalho gerencial de liderança, não nas contribuições técnicas ou profissionais). Em uma grande organização comercial descentralizada, essa hierarquia toma a forma de seis passagens de carreira ou curvas no pipeline. O pipeline não é um cilindro reto, mas um duto arqueado em seis pontos. Cada uma dessas passagens representa uma mudança de posição na empresa – um nível e uma complexidade de liderança diferentes –, na qual uma curva considerável precisa ser feita. Essas curvas envolvem uma mudança significativa nos requisitos do cargo, demandando novas habilidades, aplicações de tempo e outros valores profissionais.

O gráfico na Figura I.1 ilustra as seis grandes passagens que os líderes podem encontrar.

Embora existam outras passagens menores entre essas seis principais, não queremos nos ater aos detalhes neste momento. Para nosso propósito, é importante simplesmente entender em que consistem essas seis. Nas páginas



**Figura I.1** Passagens de carreira decisivas em uma grande empresa

*Nota:* Cada passagem representa uma mudança considerável nas exigências do cargo, que se traduz em novos requisitos de habilidades, novos horizontes e novo gerenciamento de tempo, além de novos valores profissionais. Baseada no trabalho feito inicialmente por Walter Mahler, denominado Encruzilhadas Críticas de Carreira.

a seguir vamos explorar as seis passagens de liderança de forma minuciosa, identificando as habilidades, o uso do tempo e os valores profissionais específicos de cada uma. Reconhecer os requisitos e as armadilhas associados

a elas é crucial, não apenas para os próprios líderes, mas também para seus chefes e subordinados. Com uma compreensão universal do modelo, os chefes oferecerão melhor coaching e uma postura diferenciada em relação às responsabilidades, e os subordinados poderão ser mais solidários ao reconhecerem os problemas que seus gestores enfrentam.

À medida que se familiarizar com cada passagem de liderança, você se pegará pensando sobre carreiras e planejando o desenvolvimento a partir de uma perspectiva renovada. O mais importante é que essa perspectiva apresentará os vislumbres necessários para manter seu pipeline de liderança fluindo. E não apenas o ajudará a estruturar um processo para desenvolver líderes em todos os níveis, mas também possibilitará que você assegure que estão trabalhando nos níveis corretos. Como é possível constatar, cada passagem requer que as pessoas adquiram uma nova forma de gerir e liderar, e que deixem seus velhos hábitos para trás nas três áreas seguintes:

- Habilidades necessárias – as novas capacidades requeridas para executar responsabilidades diferentes;
- Gerenciamento de tempo – novas formas de organizar o tempo, determinando o modo como alguém trabalha;
- Valores profissionais – o que as pessoas acreditam ser importante, tornando-se assim o foco de seus esforços.

O desafio para as organizações é assegurar que as pessoas nas posições de liderança sejam designadas para o nível adequado às suas habilidades, ao gerenciamento de tempo e aos valores profissionais. Infelizmente, é comum muitos gestores trabalharem no nível errado: apegam-se aos valores próprios da Passagem Um (gerenciar outros) embora estejam atuando na Passagem Dois (gerenciar gestores), ou não adquiriram as habilidades ou a expertise de gerenciamento de tempo apropriadas a seu nível atual. Com isso, além de serem líderes menos eficazes (ou ineficazes), exercem um impacto negativo nas pessoas que gerenciam.

Se você pensar na metáfora da tubulação, compreenderá como ela pode ficar obstruída nas curvas. Imagine uma empresa em que mais da metade dos gestores em cada curva está operando com habilidades, gerenciamento de tempo e valores inadequados a seus níveis: ou saltaram um nível e nunca aprenderam o que é necessário, ou então estão apegados a uma forma antiga de gestão que funcionou no passado. Em algumas empresas, ao menos meta-

de das pessoas em posições de liderança está trabalhando bem abaixo do patamar para o qual foram designadas. Elas têm potencial para serem líderes, mas esse potencial não vem se concretizando. Resumindo, estão estagnadas e obstruindo o sistema (permanecer tempo demais em uma passagem também pode obstruir o sistema).

Vejam os exemplos de duas pessoas com potencial de liderança que ficaram estagnadas dessa maneira.

### **Duas curvas de liderança que dão trabalho a muitas pessoas**

Bob está na Passagem Um – de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros – e recentemente foi promovido a gerente de sua equipe. Bob se mostrou um exímio engenheiro, o melhor em solucionar os problemas do departamento. Do ponto de vista técnico, ele era superior, fato que lhe valeu a promoção. Como gerente, porém, Bob confia em uma abordagem prática, de resolução de problemas, que funcionara para ele enquanto colaborador individual nos últimos sete anos. É um estilo de trabalho que ele aprecia e com o qual se sente à vontade. Seus valores profissionais determinam que ele encontre a solução de engenharia sozinho. Mas isso também impede que demonstre a liderança de que é capaz. Com isso, Bob acaba competindo com os próprios subordinados diretos quando lhes atribui uma tarefa. Sufoca-os psicologicamente, desperdiçando o próprio tempo e o dos outros. Ele precisa parar de contar só com suas habilidades e de valorizar sua capacidade de resolver problemas sozinho para, em vez disso, aprender a planejar o trabalho que precisa ser feito, selecionar pessoas capazes de fazê-lo, fixar objetivos, responsabilizar as pessoas pelos resultados e oferecer feedback. Bob precisa aprender tudo isso para ser um líder eficaz não apenas agora, mas também no futuro. Essa primeira curva é onde ele vai adquirir habilidades de gestão de pessoal e liderança de equipe – habilidades que lhe serão essenciais quando alcançar as passagens seguintes.

Mary, uma ex-gerente de vendas, agora é chefe de uma unidade de negócios. Ela está na Passagem Quatro: de gestor funcional a gestor de negócios. No decorrer de sua carreira, Mary era agressiva na busca por novos clientes e sempre gostou da dinâmica fornecedor-cliente, dedicando muito tempo a interações cara a cara. Tem sido muito inovadora

no atendimento e, graças à sua abordagem, sistematicamente atinge ou excede as metas de vendas para seu grupo. Como chefe de uma unidade de negócios, Mary vem deparando com uma série de problemas. Está achando difícil se comunicar com pessoas em funções diferentes da sua e criar um modelo de negócios que seu pessoal seja capaz de entender e com o qual possa se identificar. Ela não entende por que a Engenharia e a Manufatura estão sempre em desacordo e por que as entregas de produtos novos atrasam tanto. Frustrada por sua incapacidade de fazer o que é preciso, Mary decide que poderá “forçar a barra” utilizando-se de seus pontos fortes. Ao se concentrar em aprofundar e assegurar os relacionamentos com os clientes, está de volta à sua zona de conforto. No entanto, esse é apenas um dos muitos papéis que ela precisa desempenhar em sua atual posição de liderança. É a primeira vez que Mary encabeça uma equipe multifuncional e ela não valoriza as contribuições de cada divisão nem entende sua participação no sucesso do empreendimento. Ela precisa se tornar uma gestora mais estratégica e menos operacional para ser eficaz em seu nível atual.

### *O compromisso de preencher o pipeline de liderança*

Ajudar pessoas como Bob e Mary a transpor curvas exige um compromisso – não apenas de tempo e dinheiro, mas também de energia e emoção. Significa reconhecer que atrair líderes de outras empresas ou oferecer programas de treinamento simplistas não preencherão o pipeline. Para desenvolver líderes eficazes em todos os níveis, as organizações precisam identificar precocemente candidatos a líder, oferecer-lhes tarefas para seu crescimento, dar-lhes feedback útil e aconselhá-los. E precisam realizar essas e outras medidas dentro do modelo de pipeline de liderança. Sem um processo que ajude os gestores a adotar as habilidades, o gerenciamento de tempo e os valores adequados a cada nível de liderança, nenhum tipo de treinamento ou coaching terá grande impacto.

Ao longo dos anos, trabalhamos com muitas empresas que assumiram um compromisso com esse conceito de pipeline (ainda que nem sempre utilizem a terminologia que empregaremos aqui). Vamos falar um pouco sobre duas delas.

Na General Electric, existe um forte empenho em facilitar as transições de liderança que discutimos (embora seus níveis de liderança sejam rotulados

de forma um pouco diferente de nosso modelo: eles usam “novo gerente”, “líder funcional”, “gerente geral” e “executivo/grupo múltiplo de negócios”). Suas instalações em Crotonville, a mais famosa universidade corporativa do mundo, desempenham um papel importante nas experiências de desenvolvimento da liderança da GE. A empresa tem um processo de planejamento de sucessão chamado “Sessão C”, e um dos objetivos é avaliar a propensão de cada indivíduo a alcançar um novo patamar na carreira ou fazer uma curva de liderança, bem como programas de treinamento que os ajudam a aprender habilidades de negócios, de liderança e culturais a cada curva. Não é por acaso que a organização sempre contou com diversos candidatos altamente qualificados aguardando para suceder o CEO no momento de sua aposentadoria e também tem a merecida reputação de ser uma plataforma de lançamento para líderes (tanto dentro da própria empresa quanto para outras organizações). A GE não dispõe de uma força de trabalho mais inteligente ou mais talentosa do que outras empresas. As vantagens da liderança da GE resultam do investimento que ela fez em desenvolver os próprios líderes e de seu reconhecimento de que a liderança gira em torno de dominar certos valores e habilidades em cada nível.

O Citigroup é outra empresa que assumiu esse compromisso na década de 1990, tendo sido muito bem-sucedido em ajudar as pessoas na difícil transição de uma orientação transacional para os primeiros cargos de responsabilidade por lucros e perdas, como gestores de negócios. Um programa de um ano para esses indivíduos – muitos dos quais recém-designados diretores-gerais em outros países – ajudou-os a desenvolver habilidades técnicas, como gestão estratégica de custos, bem como valores e habilidades interpessoais. No tocante a estes últimos, o programa forneceu um volume significativo de coaching, bem como interações com executivos seniores do Citigroup. Como você deve imaginar, um programa de um ano para todo um nível da gerência representa um investimento considerável, mas que traz um grande retorno, sobretudo se for medido em função de líderes trabalhando com plena capacidade.

### *Compreensão das passagens e como usá-las*

Este livro está informalmente dividido em duas seções. A primeira (Capítulos 1 a 7) concentra-se em definir cada passagem de liderança e ilustrar as habilidades, o gerenciamento de tempo e os valores necessários para

transpor a passagem com êxito. Para manter o pipeline de liderança completo e fluído, é fundamental ter conhecimento dos requisitos específicos, dos problemas comuns que os gestores vivenciam ao fazer a passagem e dos comportamentos ou atitudes característicos de alguém com dificuldade em fazê-la. Quando as organizações começam a pensar em termos de requisitos de pipeline em vez de responsabilidades do cargo, ficam em melhor posição para desenvolver seus líderes.

A segunda seção concentra-se em como aplicar o pipeline a problemas e oportunidades de liderança dentro de uma empresa. Os Capítulos 8 a 14 ajudarão você a diagnosticar problemas do pipeline, criar planos de desenvolvimento e gerir com maior eficácia o desempenho da liderança. Nessa segunda seção você também encontrará ferramentas e técnicas para realizar coaching de líderes, lidar com questões de sucessão, impedir falhas de liderança e conservar o fluxo no ramo funcional do pipeline.

Qualquer que seja o tipo de organização em que você está ou seu nível de responsabilidade, as informações nos capítulos a seguir serão aplicáveis ao seu contexto. O pipeline é um modelo bastante flexível e as organizações podem adaptá-lo às próprias situações e necessidades. Também é um modelo cuja concepção levou em conta as responsabilidades mutáveis da liderança. As noções tradicionais do que um líder necessita ser e fazer já não são válidas. A Nova Economia e outros fatores que discutimos estão criando novos requisitos em todos os níveis de liderança.

Para usar a abordagem de pipeline de liderança com eficácia, você precisa desafiar as ideias tradicionais de liderança. Não é possível desenvolver líderes sem uma meta de desenvolvimento precisa, o que significa reconhecer que os papéis e as responsabilidades deles mudaram. O conceito multinível e multidimensional de liderança é uma realidade na vida corporativa moderna e, se você começar a desenvolver líderes com essa nova realidade em mente, será bem mais fácil fazer esse modelo funcionar para você e sua organização.

Por fim, gostaríamos de alertá-lo contra a implementação “mecânica” do conceito de pipeline. Vimos muitas empresas associarem o planejamento de sucessão ao desenvolvimento de liderança. Os critérios que o pipeline estabelece para a liderança são diferentes dos que o planejamento de sucessão costuma exigir. Pedimos que você adote um pensamento holístico, tendo em mente a complexidade do ser humano.

# 1

## Seis passagens de liderança

### *Visão geral*

As seis curvas no pipeline que discutiremos aqui são grandes eventos na carreira de um líder. Elas representam passagens importantes, que não se pode dominar em um dia ou fazendo um curso. Nossa meta é ajudá-lo a se familiarizar com as habilidades, o gerenciamento de tempo e os valores profissionais exigidos por cada passagem, bem como fazê-lo compreender essa configuração de liderança particular. Ao entender o que essas passagens implicam e os desafios envolvidos em cada transição de liderança, você estará em melhor posição para usar essas informações a fim de desobstruir o pipeline de liderança de sua organização e facilitar o próprio crescimento como líder. Percorrer essas passagens ajuda os gestores a desenvolver força emocional à medida que assumem tarefas de complexidade e alcance crescentes. Os seis capítulos a seguir fornecerão ideias e ferramentas para atingir o desempenho pleno em todos os níveis de liderança.

Ao ler sobre cada passagem, você vai naturalmente passar a aplicá-las à sua empresa e poderá questionar como definimos e dividimos cada curva no pipeline. É possível que logo pense em ao menos uma (ou talvez mais) transição de liderança aplicável à própria realidade e que não abordamos no modelo de pipeline de liderança. Embora de fato existam outras transições, são pequenas ou incompletas demais para serem consideradas grandes passagens.

Por exemplo, muitas empresas globais possuem gerentes gerais de negócios no nível do país e executivos regionais responsáveis por diversos países. Esses executivos regionais se subordinam a uma pessoa com um cargo como chefe de bens de consumo globais. Embora esse chefe gerencie gestores de

grupo (os executivos regionais, nesse caso), ele não é um gestor corporativo, pois se subordina ao CEO ou presidente e tem pouca responsabilidade por questões de lucros e perdas corporativos. Para nossos propósitos aqui, nós o classificaríamos como gestor de grupo, embora possa se responsabilizar por outros gestores de grupo.

De forma semelhante, você pode questionar por que a transição de membro da equipe a líder da equipe não merece a própria passagem. Em primeiro lugar, isso costuma ser um subconjunto da Passagem Um (de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros). Segundo, líderes de equipe em geral não têm autoridade para tomada de decisões sobre seleção e recompensas que gerentes de primeiro nível recebem. Terceiro, líderes de equipe costumam se concentrar em questões técnicas ou profissionais (cuidando da realização de um projeto ou programa) e não são testados em áreas de gestão mais gerais.

Cada organização é única, e cada uma delas possui ao menos uma passagem de liderança com aspectos singulares. No entanto, é provável que você consiga enquadrar essa passagem singular em uma de nossas seis passagens. À medida que se familiarizar com cada uma, acreditamos que verá como se aplicam à sua situação. Se existe uma passagem em sua empresa que não se enquadra em nosso modelo, crie a própria definição da transição e informe-nos a respeito.

### *Passagem Um: de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros*

Funcionários novatos jovens costumam passar seus primeiros anos em uma organização como colaboradores individuais. Quer atuem em vendas, contabilidade, engenharia ou marketing, seus requisitos de habilidades são basicamente técnicos ou profissionais. Contribuem fazendo o trabalho designado dentro de determinados períodos de tempo e de modo a atingir objetivos. Ao aguçarem e ampliarem as habilidades individuais, fornecem contribuições crescentes e são então considerados “promovíveis” pelas organizações. Do ponto de vista de gerenciamento de tempo, o aprendizado envolve planejamento (de modo que o trabalho seja concluído a tempo), pontualidade, conteúdo, qualidade e confiabilidade. Os valores profissionais a serem desenvolvidos incluem incorporação da cultura da empresa e adoção de padrões profissionais. Quando os funcionários se tornam colaboradores individuais qualificados que produzem bons resultados – em particular quando demonstram a capacidade de colaborar com os outros –, costumam

receber responsabilidades adicionais. Quando demonstram capacidade de enfrentar essas responsabilidades e respeitar os valores da empresa, costumam ser promovidos a gerente de primeiro nível.

Quando isso acontece, estão na Passagem Um. Embora talvez pareça uma passagem de liderança natural e fácil, é aí que muitas pessoas tropeçam. As de melhor desempenho, em especial, relutam em mudar. Querem continuar realizando as atividades que as tornaram bem-sucedidas. Com isso, passam do cargo de colaborador individual para o de gestor sem fazer uma transição comportamental ou baseada em valores. De fato, tornam-se gestores sem aceitar os requisitos. Muitos consultores, por exemplo, pularam essa curva, passando da liderança de equipe transitória para líder corporativo sem absorver a maior parte do aprendizado intermediário. Quando líderes corporativos perdem essa passagem, o resultado costuma ser desastroso.

As habilidades que devem ser adquiridas nessa primeira passagem de liderança incluem planejar o trabalho, preencher cargos, atribuir tarefas, motivar, aconselhar e avaliar o trabalho dos outros. Gestores de primeira viagem precisam aprender a realocar seu tempo de forma a não somente concluir o trabalho que lhes é atribuído como também ajudar os outros a terem um desempenho eficaz. Eles não podem dedicar todo o tempo a apagar incêndios, lidando com as tarefas sozinhos. Devem mudar de “realizar” o trabalho para fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas.

Distribuir o tempo entre as novas tarefas é um requisito transicional especialmente difícil para gestores de primeira viagem. Parte do problema é que muitos gestores novatos ainda preferem destinar seu tempo ao trabalho “antigo”, mesmo que assumam o controle de uma equipe. Mas a pressão para gastar menos tempo no trabalho individual e mais tempo com a gestão aumentará a cada passagem, e, se as pessoas não fazem mudanças no modo como gerenciam o tempo desde o princípio, estarão fadadas a se tornarem um obstáculo ao subir na empresa. Esse é um motivo importante de obstrução do pipeline e do fracasso dos líderes.

A mudança mais difícil para os gestores na Passagem Um, porém, envolve valores. Eles precisam aprender a valorizar o trabalho gerencial em vez de apenas tolerá-lo. Devem entender que disponibilizar tempo para os outros, planejar, aconselhar e atividades semelhantes são tarefas necessárias e parte de sua responsabilidade. Mais do que isso, precisam enxergar esse trabalho voltado para os outros como algo indispensável ao próprio

sucesso. Por exemplo, gerentes do conhecimento de primeiro nível no setor de serviços financeiros acham essa transição muito difícil. Eles valorizam ser produtores e devem aprender a valorizar fazer os outros serem produtivos. Uma vez que esses valores não tinham qualquer relação com seu sucesso como colaboradores individuais, é difícil fazer essa transição, pois não se adequa ao que consideram significativo. Enquanto mudanças em habilidades e gerenciamento de tempo podem ser vistas e medidas, mudanças nos valores são mais difíceis de avaliar. Talvez a pessoa *pareça* estar fazendo as mudanças exigidas por essa curva de liderança, quando na verdade está se atendo aos valores do colaborador individual. Mudanças de valores só ocorrerão se o chefe desse gestor reforçar a necessidade de mudar as crenças e se as pessoas acharem que estão tendo êxito em seus novos cargos após uma mudança de valor.

### *Passagem Dois: de gerenciar outros a gerenciar gestores*

Essa passagem de liderança costuma ser ignorada, sobretudo em relação à passagem anterior (na qual a transição para novas responsabilidades é mais óbvia). Poucas empresas abordam essa passagem diretamente em seu treinamento, embora seja o nível em que a base de gestão de uma empresa é construída. Gestores de nível dois selecionam e desenvolvem as pessoas que acabarão se tornando os líderes da empresa.

Talvez a maior diferença em relação à passagem anterior é que o trabalho dos gestores precisa ter foco exclusivo na gestão. Antes disso, as contribuições individuais ainda faziam parte da descrição do cargo. Agora, é preciso abrir mão das tarefas individuais. As principais habilidades que devem ser dominadas durante essa transição incluem selecionar as pessoas que deverão percorrer a Passagem Um, atribuir-lhes tarefas gerenciais e de liderança, avaliar seu progresso como gestores e fazer coaching. Esse também é o ponto em que os gerentes de gestores devem começar a pensar além de suas funções e se voltar a questões estratégicas que sustentam o negócio como um todo.

Tudo isso é difícil de colocar em prática se o gestor nessa passagem ainda valorizar as contribuições individuais e o trabalho funcional em detrimento de todo o resto. Com frequência, pessoas que foram promovidas a posições de gerentes de gestores pularam a Passagem Um. Foram promovidas a gerentes de primeiro nível sem mudar suas habilidades, o gerenciamento de tempo ou os valores profissionais. Como resultado, obstruem o pipeline

de liderança por considerarem gerentes de primeiro nível responsáveis por tarefas técnicas em vez de trabalho gerencial. Como eles próprios pularam a primeira passagem e ainda valorizam as contribuições individuais acima das gerenciais, ajudam a manter e até infundir os valores errados naqueles que lhes são subordinados. Escolhem grandes realizadores técnicos para cargos de gestão de primeiro nível em vez de verdadeiros líderes potenciais, pois não conseguem distinguir entre as pessoas capazes de realizar e aquelas capazes de liderar.

Os gestores na Passagem Dois precisam ser capazes de identificar a resistência ao trabalho gerencial baseada em valores, que é uma reação comum entre gerentes de primeiro nível. Precisam reconhecer que o desenvolvedor de software que preferiria criar um software a gerenciar outros profissionais não pode ascender ao trabalho de liderança. Por mais brilhante que possa ser tecnicamente, ele se tornará um obstáculo no pipeline de liderança se o trabalho de gerir e liderar pessoas não lhe trouxer satisfação. De fato, uma das difíceis responsabilidades dos que gerenciam gestores é devolver os gerentes de primeiro nível ao papel de colaboradores individuais se não conseguirem mudar seus comportamentos e valores.

O coaching também é essencial nesse nível, porque gerentes de primeiro nível com frequência não recebem treinamento formal sobre como gerenciar e dependem de seus chefes para instruí-los sobre o trabalho. Coaching requer tempo – é preciso percorrer o ciclo de instrução-desempenho-feedback com o pessoal repetidas vezes até que as lições sejam assimiladas – e alguns gestores não estão dispostos a realocar seu tempo desse modo. Em muitas organizações, a capacidade de realizar coaching não é recompensada (e sua ausência não é penalizada). Não surpreende que relativamente poucos gestores considerem o coaching uma atividade fundamental.

### *Passagem Três: de gerenciar gestores a gestor funcional*

Essa transição é mais difícil do que parece. Embora à primeira vista a diferença entre gerenciar gestores e a gerência funcional possa parecer insignificante, há uma série de desafios importantes que permanecem ocultos. A comunicação com o nível do colaborador individual agora precisa percorrer ao menos dois níveis de gerência, exigindo assim o desenvolvimento de novas habilidades de comunicação. Além disso, líderes funcionais precisam gerir certas áreas que estão fora de sua expertise. Isso significa que precisam

não apenas procurar entender esse trabalho “estranho”, mas também aprender a valorizá-lo.

Ao mesmo tempo, gestores funcionais estão subordinados a gerentes gerais multifuncionais e, portanto, precisam se tornar hábeis em considerar outras preocupações funcionais e necessidades. Duas grandes habilidades transicionais são o trabalho em equipe com outros gestores funcionais e a competição por recursos baseada nas necessidades do negócio. Dessa forma, os gestores nessa curva devem se tornar estrategistas competentes, não apenas para a divisão funcional, mas também para mesclar sua estratégia funcional com a estratégia geral da empresa. Do ponto de vista do gerenciamento de tempo, isso significa participar de reuniões da equipe de negócios e trabalhar com outros gestores funcionais. Tudo isso reduz o tempo gasto em responsabilidades puramente funcionais, tornando essencial que os gestores funcionais deleguem a subordinados diretos a responsabilidade por supervisionar muitas tarefas funcionais.

Essa passagem de liderança requer um aumento da maturidade gerencial, o que significa pensar e agir como um líder funcional, em vez de um membro funcional. Mas também significa que os gestores precisam adotar uma perspectiva ampla, de longo prazo. A estratégia de longo prazo, bem como o pensamento de vanguarda para sua função, é o que costuma preocupar a maioria dos gestores aqui. Nesse nível, sua liderança implica criar uma estratégia funcional que permita fazer algo melhor do que a concorrência. Seja apresentando um método para criar produtos mais inovadores ou descobrindo um meio de atingir novos grupos de clientes, esses gestores precisam desafiar os limites funcionais. E precisam fazê-lo visando o futuro, buscando uma vantagem competitiva sustentável em vez de uma vantagem imediata porém temporária.

As experiências de Tom ilustram os desafios enfrentados por novos gestores funcionais. Seis meses atrás, Tom foi promovido a diretor de operações da fábrica. Nessa posição, possui cinco subordinados diretos: quatro que dirigem fábricas grandes e um que é responsável pela compra de matérias-primas. Embora a experiência de Tom o tenha familiarizado com vendas, finanças e outras áreas funcionais, ele tem dificuldade em planejar além das necessidades funcionais imediatas e em se manter em contato com os trabalhadores da linha de produção, onde ocorre a ação. Não só é difícil para Tom definir os passos necessários para que as fábricas se

tornem instalações mais integradas como também vem constatando que perdeu contato com muitos dos trabalhadores com quem costumava se comunicar com regularidade. Em muitas organizações, um sujeito como Tom prosseguiria de qualquer jeito e seus pontos fortes compensariam suas inabilidades, ao menos aparentemente. Mas, ao analisar mais criteriosamente, fica claro que Tom não alcançaria um bom desempenho em sua posição de liderança. Por exemplo, é importante que Tom desenvolva a habilidade de se comunicar com pessoas em níveis diferentes. Ele precisa saber, sem reduzir a autoridade dos gerentes de fábrica e do gerente de primeiro nível, em que os colaboradores individuais estão trabalhando e com que eficácia são gerenciados. Se Tom não desenvolver essa habilidade, pode alienar os gerentes de fábrica e o gerente de primeiro nível ao usurpar a autoridade deles, ou pode perder de vista a eficácia com que os subordinados diretos estão supervisionando seu pessoal.

Felizmente, a organização de Tom possui um programa de avaliação que identificou sua dificuldade na Passagem Três. Ela está lhe fornecendo coaching e a chance de participar de um excelente programa de desenvolvimento de executivos que o ajudará a desenvolver as habilidades requeridas nesse nível de liderança.

### *Passagem Quatro: de gestor funcional a gestor de negócios*

Essa passagem de liderança costuma ser a mais satisfatória, bem como a mais desafiadora, da carreira de um gestor, e é de fundamental importância para as organizações. Gestores de negócios costumam ter grande autonomia, algo que as pessoas com instinto de liderança consideram libertador. Eles também conseguem enxergar um vínculo claro entre seus esforços e os resultados do mercado. Ao mesmo tempo, essa é uma curva acentuada, que exige grande mudança nas habilidades, no gerenciamento de tempo e nos valores profissionais. Não se trata apenas de se tornarem mais estratégicos e multifuncionais em seu pensamento (embora seja importante continuar desenvolvendo as habilidades consolidadas no nível anterior). Agora essas pessoas estão encarregadas de integrar funções, ao passo que antes bastava entender outras funções e trabalhar com elas. No entanto, a maior mudança é deixar de olhar os planos e propostas funcionalmente (é possível fazer tal coisa do ponto de vista técnico, profissional ou físico?) para adotar uma perspectiva de lucro (ganharemos algum dinheiro se fizermos

isso?) e uma visão de longo prazo (a lucratividade resultante é sustentável?). Novos gestores de negócios precisam mudar sua forma de pensar se quiserem ter sucesso.

É provável que existam mais responsabilidades novas e desconhecidas aqui do que em outros níveis. Para pessoas que estiveram em uma única área ou divisão funcional durante toda a carreira, uma posição de gestor de negócios representa um território inexplorado. De repente, precisam se tornar responsáveis por muitas divisões e resultados que não lhes são familiares. Não apenas têm que aprender a gerir diferentes divisões como também ser hábeis em trabalhar com muito mais gente do que antes. Precisam se tornar mais sensíveis a questões de diversidade funcional e se comunicar com clareza e eficácia. E, o que é ainda mais difícil, encontrar o equilíbrio entre metas futuras e necessidades presentes, fazendo escolhas entre as duas. Gestores de negócios precisam atingir metas de lucro trimestral, de participação de mercado, de produtos e de pessoal ao mesmo tempo que planejam metas para os próximos três a cinco anos. O paradoxo de equilibrar o pensamento de curto e de longo prazos atormenta muitos líderes nessa curva, razão pela qual um dos requisitos nesse nível é dispor de tempo para pensar. Os gestores precisam parar de *executar* a cada segundo do dia e reservar tempo para reflexão e análise.

Quando a realização dessa curva dos gestores de negócios não é plena, o pipeline de liderança logo fica obstruído. Por exemplo, uma falha comum nesse nível é não valorizar (ou não usar com eficácia) as funções de apoio. Dirigir e motivar os departamentos financeiro, de recursos humanos, jurídico e outros grupos de apoio são responsabilidades vitais do gestor de negócios. Quando não entendem nem valorizam a contribuição do pessoal de apoio, a equipe não alcança o desempenho pleno. Quando o líder do negócio deprecia ou diminui seus papéis, a equipe de apoio não se esforça e com facilidade pode se converter em dreno de energia. Gestores de negócios precisam aprender a confiar em todos os gestores funcionais, aceitar conselhos e receber feedback deles, ainda que eles mesmos nunca tenham passado por essas funções.

### ***Passagem Cinco: de gestor de negócios a gestor de grupo***

Essa é outra passagem de liderança que, à primeira vista, não parece tão difícil. O pressuposto é que, se você consegue gerir um negócio com sucesso, pode fazer o mesmo com dois ou mais negócios. A falha nesse raciocínio começa com o que é valorizado em cada nível de liderança: um gestor de

negócios valoriza o sucesso do próprio negócio; já um gestor de grupo valoriza o sucesso dos negócios de outras pessoas. Trata-se de uma distinção fundamental, porque algumas pessoas só obtêm satisfação quando recebem a maior parte do crédito. Como é possível imaginar, um gestor de grupo que não valoriza o sucesso dos outros não será capaz de inspirar e apoiar o desempenho dos gestores de negócios subordinados a ele. Ou suas ações acabariam sendo determinadas pela frustração: ele está convencido de que conseguiria dirigir os diferentes negócios melhor do que qualquer um de seus gerentes e gostaria de poder estar fazendo isso. Em ambos os casos, o pipeline de liderança fica obstruído com gestores de negócios que não estão atuando em sua capacidade máxima, pois ou não recebem o apoio adequado, ou sua autoridade está sendo usurpada.

Esse nível também exige uma mudança crítica em quatro conjuntos de habilidades. Primeiro, os gestores de grupo precisam se tornar capazes de avaliar a estratégia para fins de alocação de capital e de pessoal. Essa é uma habilidade empresarial sofisticada que envolve aprender a fazer as perguntas adequadas, analisar os dados certos e aplicar a perspectiva corporativa correta para entender qual estratégia tem a maior probabilidade de obter sucesso e, portanto, deve ser financiada.

O segundo conjunto de habilidades envolve o desenvolvimento de gestores de negócios. Como parte desse desenvolvimento, gestores de grupo precisam saber quais gestores funcionais estão prontos para se tornar gestores de negócios. Responsabilizar-se pelo coaching de novos gestores de negócios também é um papel importante para esse nível.

O terceiro nível de habilidades tem a ver com a estratégia de portfólio. Isso é bem diferente da estratégia de negócios e exige uma mudança de percepção. É a primeira vez que os gestores têm que fazer estas perguntas: eu tenho o conjunto certo de negócios? Quais negócios devem ser acrescentados, abandonados ou modificados para nos posicionar apropriadamente e assegurar receitas atuais e futuras?

Já a quarta categoria de habilidades diz respeito à perspicácia dos gestores de grupo em avaliar se possuem as capacidades essenciais certas. Isso significa que eles não podem se enganar e precisam ser realistas e objetivos quanto ao próprio conjunto de recursos, fazendo um julgamento baseado na análise e na experiência.

A liderança torna-se mais holística nesse nível. As pessoas podem dominar as habilidades requeridas, mas não atingirão a plena capacidade de

liderança se não começarem a se ver como executivos de visão ampla, ou seja, os gestores precisam levar em conta as complexidades de gerir várias empresas, pensando em termos de comunidade, setor, governo e atividades formais. Também é necessário estar pronto para tomar decisões maiores, assumir riscos e incertezas, e pensar mais em termos de longo prazo, algo inerente a esse nível de liderança. Gestores de grupo precisam estar sempre cientes do que o mercado espera que alcancem em termos de indicadores financeiros. Eles não podem levar uma mentalidade de especialista a um domínio que exige pensamento multidisciplinar; precisam evoluir sua perspectiva a ponto de ver as questões da maneira mais ampla possível.

Devemos observar ainda que algumas empresas menores não têm uma passagem de gestor de grupo. Nessas empresas, os CEOs costumam assumir as responsabilidades de um gestor desse nível.

### *Passagem Seis: de gestor de grupo a gestor corporativo*

Quando o pipeline de liderança fica obstruído no topo, provoca um efeito negativo em todos os níveis. Um CEO que pulou uma ou mais passagens pode enfraquecer o desempenho não apenas dos gerentes que lhe estão diretamente subordinados, mas também dos indivíduos em todos os níveis abaixo. Além de deixar de desenvolver outros gestores com eficácia, esse CEO não cumpre as responsabilidades que vêm com o cargo.

A transição durante a sexta passagem está bem mais concentrada em valores do que em habilidades. Em um grau ainda maior do que no nível anterior, é preciso reinventar a autoimagem como gestores corporativos. Como líderes de uma instituição, é necessário que sejam pensadores de longo prazo, visionários. Ao mesmo tempo, precisam desenvolver mecanismos operacionais para conhecer e conduzir o desempenho trimestre após trimestre, mantendo-os em sintonia com a estratégia de longo prazo. Os dilemas envolvidos podem ser desconcertantes, e líderes corporativos aprendem a avaliá-los. Além disso, esse novo papel de liderança com frequência requer sensibilidade ao mercado bem desenvolvida e capacidade de gerir interessados externos, perceber mudanças de cenário importantes e agir proativamente (e não reativamente) sobre elas.

Líderes corporativos precisam lidar com o fato de que seu desempenho como CEO será baseado em três ou quatro decisões anuais de alta alavan-

cagem. Portanto, é fundamental definir essas três ou quatro prioridades fundamentais para a missão e se concentrar nelas. Existe uma mudança de responsabilidade sutil porém fundamental do pensamento estratégico para o visionário e de uma perspectiva operacional para uma global. Existe também um processo de “desprendimento” que deve acontecer durante essa passagem, se não tiver ocorrido antes. Líderes corporativos precisam abrir mão das partes – ou seja, os produtos e os clientes individuais – e se concentrar no todo (quão bem concebemos, desenvolvemos, produzimos e comercializamos todos os produtos para todos os clientes?).

Por fim, nesse nível um CEO deve reunir uma equipe ambiciosa e de alto desempenho de subordinados diretos, mesmo sabendo que alguns deles cobiçam seu cargo. Essa também é a única posição de liderança na organização em que é fundamental inspirar todos os funcionários por meio de uma variedade de ferramentas de comunicação.

Problemas no pipeline de liderança ocorrem nesse nível por dois motivos comuns:

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

No que diz respeito ao segundo motivo, a preparação para o cargo de executivo principal é resultado de uma série de diferentes experiências por um longo tempo. A melhor abordagem de desenvolvimento fornece atribuições de tarefas selecionadas com cuidado que desafiem as pessoas ao longo do tempo e permitam que elas aprendam e pratiquem as habilidades necessárias. Embora o coaching possa ser útil como auxiliar desse processo de desenvolvimento, em geral as pessoas precisam de tempo, experiência e das atribuições certas a fim de evoluírem para CEOs eficazes.

Já o primeiro ponto é uma questão de vontade e esforço consciente. Vimos muitos CEOs falharem porque não viam necessidade de fazer essa curva de liderança – ou de fazê-la plenamente. Eles conservam as mesmas habilidades, os mesmos gerenciamento de tempo e valores profissionais que lhes serviram bem como gestores de grupo e nunca ajustam sua autoimagem para se adaptarem ao novo papel de liderança. Comportam-se como se estivessem dirigindo um portfólio de negócios, não uma entidade.

## *Adaptação do modelo às demandas de pequenas empresas*

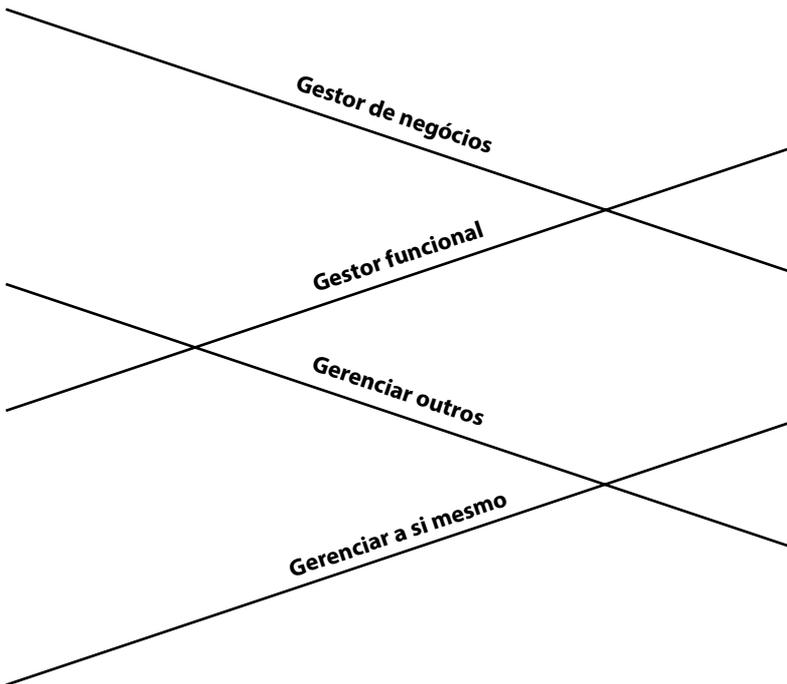
Esse modelo foi desenvolvido principalmente em grandes organizações, mas nós o utilizamos com sucesso em empresas de médio e pequeno portes (algumas com apenas 20 funcionários). Em essência, o modelo reflete a hierarquia de trabalho que existe em qualquer empresa. Mesmo pequenas organizações desenvolvem essa hierarquia ao se tornarem bem-sucedidas. Gostaríamos de sintetizar como o modelo se aplica a empresas menores, ainda em crescimento.

Em uma empresa pequena com menos de 20 pessoas, a única passagem de liderança real é uma variação de nossa primeira passagem: de gerenciar a si mesmo a *proprietário* (em vez de *gerenciar outros*). Em geral, esse proprietário-fundador precisa passar de colaborador individual a gerente de outras pessoas. Depois de projetar um produto ou criar um serviço de sucesso, precisa contratar mais gente, e assim começa essa passagem de liderança. Para que a empresa sobreviva, ele precisa aprender, valorizar e reservar tempo para habilidades como coaching, planejamento e gratificação de funcionários. Sem isso, as pessoas vão embora ou (ainda pior) permanecem, mas com desempenho fraco. Uma porcentagem significativa de empresas de proprietários-fundadores não consegue alcançar o patamar de grande organização. Em muitos casos, sua longevidade é limitada a uma ou duas gerações após o fundador. Nas empresas financiadas por capital de risco, com frequência os fundadores acabam sendo substituídos por gestores mais experientes, oriundos de empresas maiores. Desse modo, as passagens de liderança de uma empresa pequena estão limitadas tanto pelo porte da organização quanto pelas circunstâncias.

Se a empresa evolui e mais pessoas, escritórios ou lojas são acrescentados, o proprietário precisa encarar outra vez uma passagem de liderança. Como não pode estar em todos os lugares ao mesmo tempo, é necessário nomear gestores adicionais e responsabilizá-los pelo trabalho gerencial. É importante se assegurar de que o trabalho da empresa inteira esteja integrado para que os clientes sejam bem atendidos e os recursos, usados com eficiência. Esse proprietário da empresa está percorrendo então a Passagem Dois: de gerenciar outros a gerenciar gestores. Nesse papel, ele deve garantir que o esforço total seja rentável e sustentável. Fixar metas baseadas externamente no que os clientes desejam e no que a concorrência está fazendo é outra responsabilidade nova.

Empresas pequenas costumam fracassar quando um nível novo de liderança-gerência precisa ser acrescentado. Trabalhamos com uma instituição de serviços financeiros que oferecia empréstimos para aquisições a pequenas empresas e que nos pedia que verificássemos, antes da concessão do empréstimo, se a empresa contratante era capaz de gerir uma empresa maior após a aquisição. Examinamos quase 50 empréstimos e descobrimos que as empresas que não conseguiram lidar com o porte maior eram encabeçadas por pessoas que relutavam em mudar os próprios hábitos de trabalho. Elas achavam difícil abrir mão de seu envolvimento prático ou confiar em um novo nível de gerência. Em outras palavras, eram incapazes ou não estavam dispostas a fazer uma passagem de liderança decisiva.

À medida que uma empresa continua crescendo, entender as passagens nessa organização em expansão é vital. Trabalhamos com proprietários de pequenas empresas que conseguiram adotar com sucesso o modelo mostrado na Figura 1.1.



**Figura 1.1** Modelo de pipeline para pequenas empresas

O nível de grupo (gestores de diversas empresas) não se aplica ao modelo da pequena empresa e o trabalho do gestor corporativo é realizado pelo gestor de negócios (que dirige a empresa para resultados de curto e longo prazo e lida com órgãos governamentais, clientes-chave e assim por diante). De forma semelhante, nesse modelo da pequena empresa o nível do gerente de gestores costuma ser absorvido pelo gestor funcional.

Com essas diferenças em mente, as empresas menores podem colher os mesmos benefícios de desenvolvimento de liderança das organizações maiores.

### *Passagens ao longo do pipeline*

O conhecimento sobre cada passagem ajuda a revelar problemas de liderança “ocultos” em cada nível organizacional e oferece um meio de solucioná-los. Com frequência, as organizações não percebem que seus líderes não estão atingindo a plena capacidade porque não são responsabilizados pelos fatores certos. As empresas se concentram apenas nos requisitos econômicos de determinado cargo, não nas habilidades, no gerenciamento de tempo e nos valores profissionais de um nível de liderança específico. Com isso, permite-se que um gestor de negócios passe boa parte do tempo adquirindo clientes novos em vez de desenvolver uma estratégia de negócios efetiva. Ou que o chefe do gestor de negócios – o gestor de grupo – nunca questione ou explore o que o gestor de negócios valoriza sobre o trabalho e se esses valores são apropriados para a liderança que a empresa requer dele. Mas, quando a estratégia desse gestor falha em alcançar metas importantes, ele não é responsabilizado por isso (ou não é responsabilizado pelos fatores certos).

Se, no entanto, a organização estivesse plenamente consciente dessas passagens de liderança, o problema poderia ser diagnosticado com rapidez e o gestor, desenvolvido de modo adequado. A organização estaria ciente de que esse gestor de negócios continua realizando seu trabalho como se estivesse na Passagem Um, de que ele valoriza vendas face a face acima de todo o resto e de que nunca adquiriu as habilidades estratégicas básicas cruciais ao seu nível de liderança atual. Um programa de desenvolvimento poderia ser criado visando essas deficiências. Ao mesmo tempo, o chefe dele, o gestor de grupo, teria a responsabilidade de desenvolver esse gestor de negócios e aconselhá-lo sobre a importância do planejamento estratégico e como deveria estar distribuindo seu tempo entre as tarefas.

Ao estabelecer requisitos apropriados para os seis níveis de liderança, as empresas poderiam facilitar muito os processos de planejamento de sucessão, desenvolvimento e seleção em suas organizações. Gestores poderiam ver com clareza a defasagem entre seu nível de desempenho atual e o nível desejado e também identificar lacunas em seu treinamento e experiência em que ponto pularam uma passagem (ou partes de uma passagem) e como isso vem prejudicando seu desempenho. A clareza dos requisitos de liderança também ajudaria a função de recursos humanos, já que a área de RH poderia tomar decisões baseada nas deficiências das pessoas em habilidades, gerenciamento de tempo e valores profissionais em vez de depender de programas de treinamento e desenvolvimento generalizados. Além disso, a propensão de um indivíduo a passar ao próximo nível de liderança seria identificada com apuro, e não de modo impreciso ao vincular seu desempenho ao cargo anterior. Essas passagens de liderança fornecem às empresas um meio de tornar o processo seletivo mais objetivo. Em vez de a seleção ser feita com base em desempenho passado, contatos e preferências pessoais, os gestores devem ser avaliados por um padrão melhor e mais eficaz. As organizações podem selecionar alguém para fazer uma curva de liderança quando a pessoa estiver trabalhando no nível para o qual está designada e demonstrando algumas das habilidades requeridas no nível seguinte. E, é claro, o modelo de pipeline fornece às organizações uma ferramenta de diagnóstico que ajuda a identificar divergências entre capacidades individuais e o nível de liderança, levando à dispensa da pessoa divergente se necessário.

Você também deve estar ciente de três outros benefícios do pipeline. Primeiro, ter um pipeline de liderança implantado pode reduzir a tensão emocional dos colaboradores individuais. Quando alguém pula passagens de liderança e é posto em uma posição para a qual não tem as habilidades, o domínio do gerenciamento de tempo e os valores profissionais necessários, o preço emocional é grande. O modelo de pipeline torna o salto de passagens improvável. Segundo, esse modelo ajuda as pessoas a percorrerem passagens de liderança na velocidade certa. Profissionais que vivem mudando de empresa não absorvem os valores e as habilidades necessárias, e os que estacionam em uma passagem nunca “visitam” lugares onde possam adquirir habilidades novas e desenvolver sua capacidade de liderança. O modelo de pipeline fornece um sistema de medidas identificando quando alguém está pronto para passar ao próximo nível de liderança. Terceiro, o

modelo de pipeline reduz o período de tempo típico necessário para preparar um indivíduo para a posição de liderança máxima em uma grande empresa. Como o modelo define claramente o que é necessário para passar de um nível ao próximo, quase não há desperdício de tempo em cargos que apenas duplicam habilidades.

Do ponto de vista do talento, porém, o benefício mais importante da metodologia pipeline é que não se torna necessário atrair estrelas para desobstruir o pipeline. Você pode criar as próprias estrelas em todos os níveis – a começar do primeiro, quando as pessoas fazem a transição de gerenciarem a si mesmas para gerenciarem outras.

### *Perguntas frequentes*

P. *O modelo de pipeline de liderança abrange todos os funcionários da empresa?*

R. Nas empresas com as quais trabalhamos, o modelo de pipeline de liderança cobre de 80% a 85% dos cargos. Muitos cargos da equipe corporativa – especialistas de alto nível, como analistas de estratégia, advogados tributários, desenvolvedores de benefícios, especialistas em seguros e especialistas em tesouraria – podem não se enquadrar nesse modelo por ele ter sido originalmente criado para o pessoal operacional que ascende para gerir os negócios e a empresa. No entanto, é possível adaptá-lo para que comporte as posições principais da equipe corporativa.

P. *Se sou um especialista corporativo que deseja se tornar um líder operacional, como entro no fluxo do pipeline para ser considerado para cargos de liderança no futuro?*

R. Especialistas corporativos costumam responder por uma pequena área (em relação à empresa como um todo). Se não tiverem um profundo conhecimento do funcionamento do negócio, precisam adquiri-lo. Também devem obter experiência em liderar um grande número de pessoas com habilidades e formações diversas. Como você quer passar para a liderança operacional, o ideal é deixar a especialidade corporativa de lado quanto antes e buscar um cargo que conduza à gerência. Você deve estar preparado para uma redução de remuneração, se necessário. Esse aprendizado pode exigir que você engula o próprio orgulho, mas será determinante para o sucesso na transição de uma especialidade corporativa para a liderança operacional.

- P. *Posso utilizar o modelo mesmo que minha empresa ou meu negócio não se encaixe muito bem nele?*
- R. Poucas empresas se encaixarão perfeitamente no modelo de pipeline de liderança. Não sugerimos que você tente enquadrar sua empresa, seu negócio ou sua função no modelo, mas que adapte o modelo à empresa, mantendo os princípios intactos. Por exemplo, muitas funções de marketing e de recursos humanos não possuem todas as passagens. O gerente de marketing pode ser responsável pelos resultados tanto de gestor funcional quanto de gerente de gestores. Não crie uma passagem nova para se encaixar no modelo. Em vez disso, crie uma passagem quando o porte, o escopo e uma boa estrutura organizacional assim exigirem.
- P. *Quais são os maiores obstáculos ao tentar produzir um pipeline de líderes completo e fluindo?*
- R. Eis os três maiores obstáculos que observamos:
1. As empresas não reconhecem quando valores profissionais inadequados levam os líderes a executar tarefas que deveriam estar sendo feitas por outros. Eles podem até ser capazes de fazê-las melhor e mais rápido do que seus subordinados diretos, mas não estarão desenvolvendo a si mesmos nem seu pessoal.
  2. A diretoria não exige que todos os líderes desenvolvam outros líderes. No entanto, isso é bom para todos, porque no fim das contas libera um tempo valioso.
  3. Os líderes seniores dedicam todo o seu tempo a problemas atuais, não futuros. O resultado desse foco no presente é que a empresa não se prepara para enfrentar mudanças futuras.
- P. *O que devo fazer se pulei uma passagem?*
- R. Muitos líderes bem-sucedidos trabalhando em finanças ou RH pularam passagens porque suas organizações são pequenas e não possuem todas elas. Avalie seus hábitos de trabalho para verificar se está no nível certo. Caso não esteja, preste especial atenção no capítulo que aborda a passagem que você pulou. Analise os erros e as falhas. Se forem causados pela falta de habilidades de um nível anterior, peça ajuda a seu chefe ou à área de RH para preencher a lacuna.

- P. *Como esse modelo se integra ao modelo de competência de nossa empresa?*
- R. Modelos de gestão por competência parecem estar por toda parte, de modo que não podemos ignorá-los. Infelizmente, a maioria dos modelos de competência não é diferenciada por nível ou isso é feito de forma inadequada, e em geral seguem uma estrutura do tipo “tamanho único”. Sugerimos reorganizá-los por nível sempre que possível, associando-os ao trabalho de cada patamar. Isso vai melhorar o valor de seus modelos de competência. Se suas competências não forem ou não puderem ser associadas a um trabalho específico, chame-as pelo nome correto: valores. Observamos gerentes de linha ignorando-as na maioria das empresas por não terem uma ligação clara com o trabalho.

### *Observações*

- A dimensão do pipeline de liderança depende do porte da empresa. Todas as empresas têm um conjunto de atividades de liderança por realizar – o das grandes empresas é maior; o das empresas pequenas, menor. Como trabalhamos com organizações de todos os tamanhos, aprendemos que há mais “pontos de ruptura” entre cargos antigos e novos nas empresas maiores, de modo que o pipeline se expande para se adequar ao porte da organização.
- Os princípios do pipeline ultrapassam as fronteiras geográficas. O modelo tem ajudado tanto empresas dinâmicas de grande sucesso em países desenvolvidos quanto empresas em países em desenvolvimento, incluindo aquelas em territórios que um dia foram comunistas. As passagens do modelo são universais, assim como os requisitos de cada uma.
- O número de passagens varia de acordo com a empresa. Algumas possuem seis passagens, outras sete, ou até quatro. Mas o conceito é o mesmo. Constatamos que, como listamos seis passagens, as pessoas passaram a considerar seis como o número ideal para todas as organizações. Mas não é o caso. É preciso estabelecer uma diferenciação adequada, com um intervalo uniforme entre os níveis.
- É comum haver muitos cargos de liderança nas empresas e pouca liderança de fato em todas as funções. Constatamos que um dos grandes benefícios do modelo de pipeline é revelar a síndrome do “excesso de líderes”. Ele mostra como as empresas recompensam os colaboradores

individuais com promoções a papéis de liderança. Pessoas com perfil essencialmente técnico recebem um cargo, duas pessoas para gerir, um aumento e continuam dedicando a maior parte do tempo ao trabalho técnico.

- Definir um pipeline técnico é uma ótima ideia. Diante dos pontos apresentados, descobrimos que pessoas com perfil essencialmente técnico precisam das próprias passagens, com recompensas concomitantes. Não é muito complicado definir o pipeline técnico. Na verdade, esse é um antigo conceito que oferece uma alternativa para aqueles que desejam um trabalho mais desafiador ou recompensas maiores, mas não podem ou não querem liderar. Isso realmente ajuda a desobstruir o pipeline.
- No nível funcional e nos demais níveis acima dele, deve ser dada maior ênfase ao futuro. Como mencionamos, é difícil analisar o futuro, mas é algo que precisa ser feito para garantir o sucesso de longo prazo. Ficar preso à solução de problemas atuais consome o tempo dos líderes. Os líderes no nível funcional e acima dele devem delegar aos subordinados a solução desses problemas, liberando-se para enfrentar os outros desafios que estão por vir.

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da Editora Sextante, visite o nosso site.  
Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

