

CHARAN, Ram, DROTTER, Stephen e NOEL, James. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- Objetivo do pipeline: criar um modelo de desenvolvimento robusto, mas ao mesmo tempo simples, que possa ser entendido e incorporado pelos líderes, orientando ações concretas de desenvolvimento.
- Pressuposto: o desenvolvimento de líderes se faz pela exposição a desafios de diferentes complexidades. A cada nível de complexidade, o líder terá que desenvolver um novo conjunto de competências e precisa rever a forma como administra o seu tempo, alterando o foco e a dedicação a diferentes assuntos.
- É preciso, quando se muda de nível, fazer um *trade off*, trocas fundamentais, deixando de lado coisas que tenham valor no estágio anterior e incorporando novos comportamentos.
- A demanda por liderança tem excedido em muito a oferta. As empresas precisam aprender que é melhor desenvolver internamente os seus líderes.
- “O pipeline não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos. Cada uma dessas passagens representa uma mudança na posição organizacional” (15)
- Requisitos de cada passagem: (7):
 - Habilidades (competências para novas responsabilidades)
 - Aplicações de tempo
 - Valores profissionais
- É preciso desobstruir o pipeline da organização e facilitar o próprio crescimento como líder (13)

Primeira passagem: de gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros

- Gerenciar a si mesmo envolve apenas realizar o trabalho que lhe é atribuído dentro do prazo e em condições pré-estabelecidas, alcançando objetivos (13)
- Uma das maiores dificuldades da 1ª passagem é que as pessoas querem continuar a desempenhar as atividades que lhe renderam sucesso (13)
- Realocar o tempo é um grande desafio. Muitos dos novos gestores ainda preferem passar o tempo nas antigas atividades, apagando incêndios (14)
- Outro grande desafio: valorizar o trabalho de gestão em vez de simplesmente tolerá-lo (14)
- No lugar de produzir, é preciso fazer os outros produzirem (14)
- “Talvez o aspecto mais difícil dessa transição seja o fato de os gerentes de primeiro nível serem responsáveis por se certificar de que o trabalho seja realizado pelos outros e não por si próprios. Apesar de novos gerentes poderem reconhecer racionalmente essa transição, eles a rejeitam psicologicamente, como demonstra seu comportamento. Em geral, ofuscam subordinados diretos com sua expertise (...) Abdicar das mesmas tarefas e responsabilidades que lhe renderam um cargo de gestor acaba de demonstrando um aspecto incrivelmente difícil da passagem de liderança” (26)

Requisitos da 1ª passagem (29)

	COLABORADOR INDIVIDUAL		GERENTE DE PRIMEIRO NÍVEL
--	------------------------	--	---------------------------

H a b il i d a d e s	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio técnico ou específico à área de atuação profissional • Trabalho em equipe • Desenvolvimento de relacionamentos visando a benefícios e resultados pessoais • Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento – projetos, orçamentos e força de trabalho • Definição do cargo • Seleção de pessoal • Delegação • Monitoramento do desempenho • <i>Coaching e feedback</i> • Mensuração e desempenho • Remuneração e motivação • Comunicação e clima organizacional • Desenvolvimento de relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente, visando o benefício da unidade • Aquisição de recursos
A p li c a ç ã o d e t e m p o	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina diária – chegada, saída • Cumprir prazos pessoais para os projetos – normalmente no curto prazo, por meio da administração do próprio tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento anual, orçamentos, projetos • Disponibilizar tempo para os subordinados – solicitado tanto por você quanto por eles • Definir prioridades para a unidade e a equipe • Tempo de comunicação com outras unidades, clientes e fornecedores
V a l o r e s p r o f i s s i o n a is	<ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados por meio do domínio profissional • Trabalho de alta qualidade – técnico ou específico da área de atuação • Aceitação dos valores da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados por meio dos outros • Sucesso dos subordinados diretos • Trabalho e métodos gerenciais • Sucesso da unidade • Ver-se como gestor • Integridade visível

- Três posturas fundamentais: (29)
 - Definir e atribuir o trabalho a ser realizado

- Permitir que os liderados realizem o trabalho, orientando e adquirindo recursos e solucionando problemas
- Desenvolver contatos sociais, facilitando o diálogo aberto e a confiança
- Erros comuns (31)
 - Irritar-se com questionamentos dos liderados
 - Consertar os erros dos liderados, em vez de ensiná-los a fazer de modo correto
 - Recusar-se a assumir responsabilidades pelo sucesso dos liderados, distanciando-se de seus problemas e fracassos
- Muito importante: (31)
 - Alocar pessoas em tarefas adequadas
 - Manter-se disponível
 - Perceber-se como altamente interdependente
-
-

Segunda passagem: de gerenciar os outros a gerenciar gestores

- Uma das mais difíceis responsabilidades dos gestores de gestores é fazer as pessoas retornarem aos papéis de colaboradores individuais se os gestores de primeiro nível não conseguirem mudar os comportamentos e valores (15)
- Sinais de incapacidade gerencial: (42/43)
 - Dificuldade de delegar
 - Gestão de desempenho inadequada
 - Não desenvolvimento de uma equipe forte
 - Foco na realização do trabalho
 - Escolher clones e não colaboradores
- Um dos desafios que precisam ser vencidos é afastar os gestores com baixo desempenho, o que costuma ser mais difícil do que demitir um colaborador individual, porque envolve padrões de desempenho menos tangíveis (43)
- Missão importante: derrubar os limites que impedem o fluxo de trabalho e informações entre diferentes grupos e funções (46)

Terceira passagem: de gerenciar gestores a gerente funcional

- Habilidades importantes: (16)
 - Trabalhar em equipe com outros gerentes funcionais
 - Concorrer por recursos com base nas necessidades do negócio
- É preciso adotar uma visão mais ampla e de longo prazo (16)
- Uma importante missão desse nível é criar estratégias funcionais que permitam aos líderes fazer algo melhor do que a concorrência, como, por exemplo: inventar um método para projetar produtos mais inovadores ou acessar novos grupos de clientes (17)
- Importante: procurar vantagem competitiva sustentável em vez de vantagens imediatas, porém temporárias (17)
- O gerente funcional precisa perceber que sua função existe para apoiar o cumprimento dos objetivos gerais do negócio (51)
- Nas funções anteriores, os gerentes viam seus liderados com frequência, mantendo conversas presenciais com eles. Agora, esse modo de comunicação nem sempre é possível (51)
- É preciso pensar como um empreendedor e não meramente como um empregado. É

preciso considerar a forma como uma decisão impacta não apenas sua comunidade, mas também a sociedade mais ampla (51)

- “os melhores gestores funcionais são aqueles que pensam estrategicamente e lideram tendo em mente a função como um todo (53)
- Cinco requisitos: (54/55)
 - Pensamento em prazo mais longo (3 anos)
 - Conhecimento atualizado (uma estratégia que não esteja alinhada ao que existe de mais avançado já nasce obsoleta)
 - Pleno e detalhado conhecimento do modelo de negócios, das metas e do direcionamento estratégico de longo prazo, verificando:
 - o que a empresa está tentando realizar?
 - como ela quer se posicionar no mercado?
 - o que cada função deve fazer para contribuir com essa estratégia?
 - como minha função impacta a capacidade das outras funções de contribuir?
 - Considerar todos os aspectos da função para o pensamento estratégico
 - Capacidade de fazer escolhas na função em prol da estratégia de negócios, da lucratividade e da vantagem competitiva (e não meramente do sucesso funcional)
- Uma das maiores mudanças que precisam ocorrer é na comunicação. O gestor precisa passar a ouvir mais do que falar (55)
- “Nada obstrui mais rapidamente o pipeline do que um gestor que toma decisões e faz pronunciamentos de políticas sem ter todos os fatos e possibilidades à sua disposição. É necessário coletar idéias e informações do mundo externo – clientes, fornecedores e analistas do setor – bem como do mundo interno – os colegas” (55)
- Um bom gestor funcional deve saber responder as seguintes perguntas: (56)
 - No que as pessoas estão trabalhando?
 - Elas estão sendo gerenciadas, desenvolvidas, recompensadas e orientadas adequadamente?
 - Sabem o suficiente sobre estratégia de negócios, modelo de lucros, estratégia funcional, desafios do negócio, condições competitivas e prioridades de curto prazo para realizar bem seu trabalho?
 - Quais problemas estão enfrentando?
 - Quais são os obstáculos?
 - Quais idéias elas têm para melhorar sua contribuição, a função ou a empresa?
 - Quais inovações estão sendo implementadas?
 - Há velocidade suficiente nos tempos de ciclo de decisões?
 - “Os gerentes funcionais devem saber ouvir não apenas o que está sendo dito, mas também o que não é dito” (56)
- Os gerentes desse nível precisam mostrar-se abertos para aprender o que não sabem, em parceria com outras pessoas (56)

Quarta passagem: de gerente funcional a gerente de negócios

- No lugar de apenas conhecer e trabalhar com outras funções, o gerente agora torna-se responsável por integrar as funções (18)
- Desafio: atingir o equilíbrio entre as metas futuras e as necessidades atuais (18)
- Dirigir e energizar diversos departamentos como financeiro, RH, jurídico e outras funções de apoio são responsabilidades cruciais desse nível gerencial (18)
- O gerente de negócios é responsável tanto por fazer um produto ou criar um serviço quanto por vendê-lo. Precisa administrar os custos e as receitas (62)
- Mudança de valor: de valorizar a própria função para valorizar todas as funções apropriadamente (62)
- Problemas mais comuns: (69/71)

- Comunicação sem inspiração
- Incapacidade de reunir uma equipe forte
- Não entender como o negócio pode ganhar dinheiro
- Problemas com a administração do tempo
- Desprezar as questões “soft”, como a cultura e o *feedback*.

Perguntas que um gerente de negócios precisa levar em conta:

Dimensão	Pergunta
Direcionamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Temos os produtos certos? • Estamos nos mercados certos? • A minha vantagem competitiva é viável? • O posicionamento do meu negócio é diferenciado e sustentável? • Estamos atingindo os segmentos de clientes certos?
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Temos o processo certo para definir as necessidades do cliente? E quanto ao potencial de mercado? • A minha área de desenvolvimento de produtos é capacitada para concluir a pesquisa necessária? • Os meus custos são altos demais, forçando os preços para cima? • Estamos organizados apropriadamente para o desafio que enfrentamos?
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • O meu pessoal é inovador o suficiente? • Sabemos projetar produtos de acordo com as necessidades do cliente? • Temos uma mentalidade voltada para o cliente? • Nós sabemos onde estamos em relação à concorrência e às metas?

Quinta passagem: de gerente de negócios a gerente de grupos

- Observação: em empresas menores não há esse papel, pois é o CEO que o desempenha.
- Enquanto um gerente de negócios valoriza o sucesso do próprio negócio, o gerente de grupo precisa valorizar o sucesso do negócio de outras pessoas (19)
- É preciso fazer as perguntas certas, analisar os dados corretos e aplicar a perspectiva corporativa certa para definir qual estratégia tem maior probabilidade de sucesso e, portanto, deve ser financiada (19)
- Perguntas importantes: (19)
 - Temos o portfólio certo de negócios?
 - Quais negócios deveriam ser acrescentados, eliminados ou alterados para nos posicionar adequadamente e assegurar os lucros atuais e futuros?
- A liderança precisa adotar uma perspectiva mais holística e os executivos precisam adquirir ampla capacidade de avaliação, gerenciando múltiplos negócios, pensando em termos de comunidade, setor, governo e atividades públicas (19)
- É preciso também preparar-se para tomar decisões mais sérias, correr riscos maiores e conviver com mais incertezas (19)
- Grande desafio: desenvolver uma estratégia de portfólio apropriada para criar sinergia horizontal entre as várias unidades de negócios e entrar em novos negócios, conforme necessário (76)
- Nesse momento, é comum que o gestor sinta que passou de uma posição de liderança, na qual se sentia gratificado, para uma nova posição, que considera a menos prazerosa de todas, pois é uma espécie de “posição para dizer não” (76)

- Em muitas organizações, essa camada é vista simplesmente como uma barreira para chegar ao CEO, reduzindo seu escopo de supervisão (76)
- Uma das tarefas fundamentais desse gestor é vincular o negócio à corporação, evitando que as diversas unidades de negócio sejam gerenciadas como se fossem ilhas (80)

Sexta passagem: de gerente de grupo a gestor corporativo

- Como líderes de uma instituição, os gestores devem pensar de modo visionário e em longo prazo (20)
- É preciso gerenciar *stakeholders* externos, perceber mudanças externas significativas e lidar com elas de forma proativa (20)
- O desempenho de um CEO será baseado em 3 ou 4 decisões anuais de alta alavancagem (20)
- É preciso definir 3 ou 4 prioridades críticas e se concentrar nelas (20)
- É preciso abrir mão das partes (produtos e clientes individuais) e se concentrar no todo – como conceber, desenvolver, produzir, comercializar e promover todos os produtos a todos os clientes (20)
- Esse líder deve montar uma equipe de subordinados diretos ambiciosos e de alto nível de realização, que tenham condições e queiram assumir o seu cargo (20)
- Competências principais de um CEO: i) assegurar a execução da estratégia e ii) colocar a pessoa certa no lugar certo.
- Um dos maiores fatores de complexidade é o fato de que os CEOs precisam prestar contas e são minuciosamente observados por todos os *stakeholders* (89).
- Principais desafios:
 1. Entregar resultados financeiros e de faturamento consistentes e previsíveis, valorizando e equilibrando os resultados de curto e longo prazo
 2. Definir o direcionamento da empresa de modo claro (grande parte das empresas adotam uma visão muito ampla e, por isso, pouco útil)
 3. Definir o lado “soft” da empresa, energizando as pessoas e liberando essa energia em todos os níveis, especialmente no inferior, onde ocorre a ação, mantendo foco em questões como:
 - Estamos selecionando as pessoas certas?
 - Somos honestos ao oferecer *feedback* a nosso pessoal?
 - Estamos dispostos a eliminar rapidamente inconsistências entre cargos e pessoas?
 - Estamos atentos no sentido de reter as pessoas de alto desempenho, ajudá-las a avançar rapidamente, recompensá-las de forma apropriada e lhes oferecer oportunidades sem precedentes de testar sua capacidade?
 4. Manter vantagem na execução, sabendo que não basta ser um bom estrategista, pois é fundamental certificar-se de que as coisas sejam feitas.
 5. Conduzir a empresa em um contexto global mais amplo, valorizando o relacionamento com a comunidade de seu entorno
- Os CEOs não podem se dedicar a longas listas de metas. Precisam focar apenas em 3 ou 4 objetivos essenciais (95)
- CEOs ditatoriais e egocêntricos tendem a não fazer muitas perguntas nem ouvir as respostas. Valorizam a própria opinião mais do que a de todos e negligenciam opiniões contrárias às suas (96)
- Sinais de que um CEO está em dificuldades: (96/98)
 - Falta de reação a uma espiral financeira descendente
 - Não saber como a empresa realiza seu trabalho
 - A maior parte do tempo sendo passada em relacionamentos externos

- Não dedicar tempo suficiente ao lado “soft” do negócio
- Os membros do conselho de administração insistem em fazer as mesmas perguntas ao CEO.

Observação: nos últimos capítulos, não contemplados neste fichamento, são apresentadas formas de identificação de problemas e possibilidades do pipeline de liderança; são feitas sugestões para o planejamento de sucessão e a passagem da carreira funcional e são apresentadas algumas sugestões para o *coaching*.