

ENTENDA O CONCEITO DE **PIPELINE DE LIDERANÇA**

e como ele se aplica na gestão empresarial



RH)) Pra Você

Este eBook é propriedade exclusiva da Fênix Editora. Por isso, toda e qualquer medida legal pode ser tomada contra quem copiar, distribuir ou utilizar qualquer parte deste documento sem autorização expressa da proprietária.

O valor deste eBook é de R\$ 27. Esta cópia é oferecida gratuitamente apenas para usuários cadastrados.

Conteúdo

Conexus

Design

Mada2209

São Paulo

2018

INTRODUÇÃO

O investimento e desenvolvimento de lideranças é uma pauta recorrente e parte da estratégia das organizações. O conceito, voltado também ao ambiente empresarial, nunca foi estático e recebeu diferentes definições ao longo dos anos.

É possível, porém, encontrar certos elementos comuns a todas elas: trata-se de um fenômeno de grupo, envolve características interpessoais exercidas em determinado contexto e, ao mesmo tempo, os traços de personalidade de cada indivíduo, como o do líder que exerce influência entre os demais.

Diante das transformações vivenciadas pelo mercado de trabalho, inclusive sobre o que significa, de fato, o exercício da liderança, algumas teorias buscam responder à questão: como preparar esses profissionais? Uma delas, denominada "Teoria do Pipeline de Liderança", do consultor Ram Charan em parceria com Stephen Drotter e James Noel, traz parte da explicação no próprio nome.

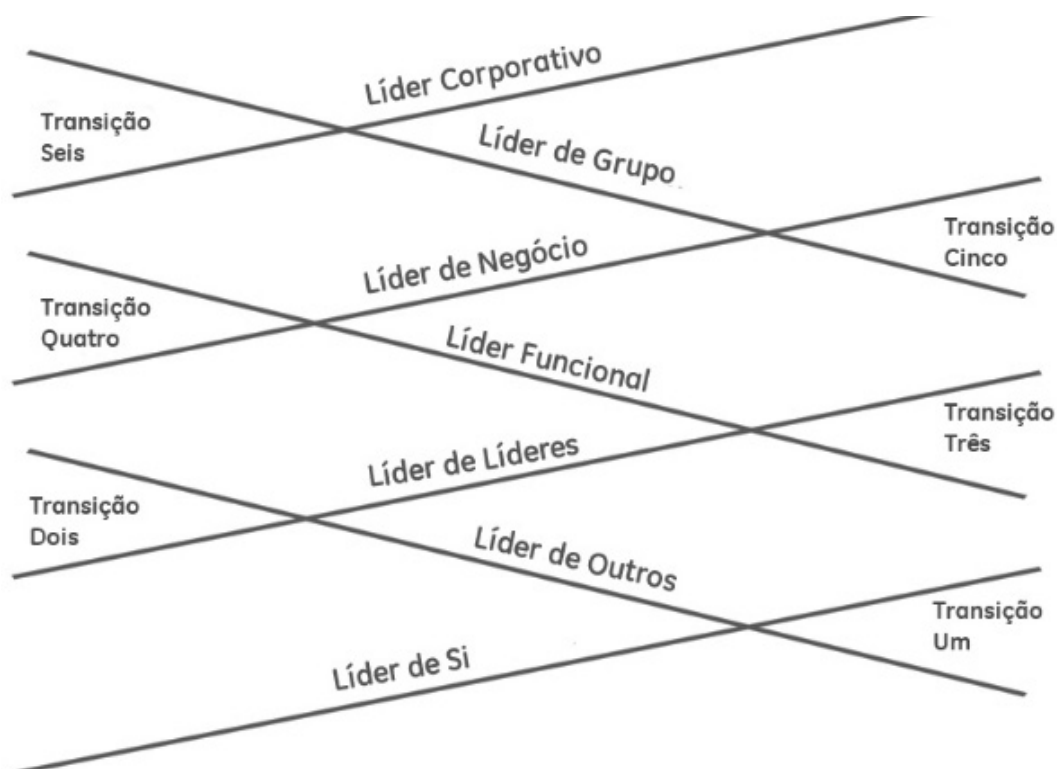
Ao usar a metáfora do “pipeline”, um cano que se curva em seis pontos, os autores acreditam que cada um deles representaria as seis principais transições na carreira, ou seja, os desdobramentos dos canos são as transformações a que os líderes precisam passar. “Atravessar ajuda-os a construir força emocional à medida em que assumem tarefas de complexidade e alcance maiores”, explica Charam em resumo do conceito em seu site.

De acordo com Jorge Matos, presidente da Etalent, especializada na gestão do comportamento, a ideia básica do pipeline é o encarreiramento dos profissionais desde a primeira gestão até a mais sênior. “Seria exatamente os diversos estepes que a organização precisa que seus líderes estejam preparados para aquele nível específico e, no fundo, tende o conceito piramidal”, afirma.

Segundo Matos, a aplicação do pipeline acontece no entendimento da real necessidade que o líder, na posição em que se encontra, deveria ter, ou seja, saber com clareza o que a função exige e se o profissional possui ou não aquela qualificação. “Para cada nível terão competências necessárias para a gestão e, quanto mais alto o nível da pirâmide, mais elas assumem um cunho estratégico, capacidade de visão externa, do conjunto da organização”, pontua o presidente da Etalent.

O conceito: Pipeline de Liderança

Ram Charan, Stephen J. Drotter e Jim Noel desenvolveram um modelo em seis passagens para entender as exigências de liderança necessárias em uma organização. Baseado no trabalho “Encruzilhadas Críticas de Carreira”, desenvolvido por Walter Mahler e Stephen J. Drotter, o “Pipeline de Liderança” se baseia na ideia de que 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 exige não só novas habilidades e conhecimento, bem como mudanças na forma de pensar, agir e encarar valores de trabalho. Nesse sentido, o aprendizado adquirido nessas transições torna-se essencial para a formação de um líder efetivo.



1: De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros

A primeira fase diz respeito aos profissionais que produzem bons resultados e, ao serem promovidos, não mudam a sua mentalidade – ou seja, continuam desempenhando as tarefas da mesma maneira de antes. Esse é o momento em que o líder deve aprender a planejar, definir e delegar tarefas, motivar, orientar e mensurar o trabalho do colega. 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.

2: De gerenciar outros a gerenciar gestores

Aqui o profissional vai desenvolver as habilidades de gestão aprendendo a selecionar pessoas – inclusive para que elas também sejam líderes –, atribuir tarefas gerenciais, mensurar o progresso e orientá-las.

3: De gerenciar gestores a gestor funcional

Esse é o momento em que o profissional vai aprender a ser um gestor funcional e a gerenciar os líderes que estão na primeira e na segunda fase. Além disso, assumirá áreas que não estava anteriormente em sua trajetória e aprenderá a valorizar as atividades realizadas por outras pessoas. Também vai precisar exercer a sua habilidade de comunicação, tanto com os líderes que estão nas fases iniciais quanto com os que já estão acima e apresentam outras necessidades. Isso é benéfico para ampliar a visão do negócio. Essa fase pede um pensamento estratégico para a sua área de atuação.

4: De gestor funcional a gestor de negócios

Essa é a fase em que os líderes precisam começar a integrar as funções aprendidas anteriormente, portanto, é um momento designado

à reflexão. É aqui que os gestores aprenderão a analisar de maneira funcional os planos e propostas, além de equilibrar metas futuras e necessidades atuais para que os resultados sejam alcançados dentro dos prazos determinados. O gestor de negócios precisa saber compreender e valorizar os funcionais e outras pessoas de apoio, para que o desempenho seja alcançado de maneira plena.

5: De gestor de negócios a gestor de grupos

Nessa passagem, é necessário o aprimoramento de quatro habilidades:

- analisar a estratégia para alocação de capital e de pessoal;
- desenvolver gestores de negócios;
- aprender a enxergar a estratégia de portfólio, sabendo analisar questões como os negócios que devem ser acrescentados ou eliminados para aumentar o lucro da organização;
- avaliar as competências e os recursos de maneira concreta, a fim de tomar decisões acertadas.

Esse é o momento de correr riscos, lidar com incertezas e aprender a ter satisfação com o sucesso do outro – além do próprio –, pois essa é a melhor forma de valorizar e motivar o trabalho da equipe.

6: De gestor de grupo a gestor corporativo

Quem chega à fase do gestor corporativo e se torna CEO deve ter consciência das mudanças de valores pelas quais passou durante a sua transição. É um momento de avaliar os princípios – mais que as habilidades – e perceber o crescimento de maneira proativa. Essa passagem exige muita comunicação para que todos sejam inspirados, e não apenas os líderes. Além disso, é preciso manter uma equipe de subordinados ambiciosos e de alto nível de realização.

Fonte: Pocket Learning LAB SSJ e IBE/ FGV



Jorge Matos,
Etalent

Onde e como aplicá-lo dentro da empresa?

De acordo com Jorge Matos, presidente da Etalent, historicamente houve uma desconsideração da importância em descrever o cargo das pessoas. Nesse sentido, relembra que há trinta/ quarenta anos era comum os profissionais terem seus planos de cargos e salários com todas as atividades que deveriam exercer.

“Isso passou a ser uma coisa velha, sem importância. Pelo contrário, cada atividade, quanto melhor estiver descrita com clareza e souber o que é esperado – do ponto de vista cognitivo, prático, comportamental – será possível identificar os gaps [lacunas] das pessoas e avançar”, destaca.

Para o presidente da Etalent, é necessário resgatar as questões de descrições das ocupações, em especial da liderança, nesse caso, seja do ponto de vista do conhecimento, comportamento e/ou habilidade, para cada nível. Na sequência, fazer uma avaliação do indivíduo e a análise entre o que a organização deseja versus o que o profissional tem e, a partir disso, tomar as decisões – que podem ser desde qualificá-lo ou promovê-lo, por exemplo. “Mas isso só é possível se houver, de fato, um deta-

lhamento maior das competências corporativas chegando nas competências organizacionais de cada atividade dentro da companhia”.

Um engenheiro possui vasto conhecimento técnico em sua área, aliás, essa qualificação foi a porta de entrada na companhia. Em determinado momento, esse profissional se depara com a sua primeira posição de liderança. Toda a sua experiência técnica será importante, mas agora outros conhecimentos, relacionados a comportamento, relacionamento, tomada de decisão, comunicação, delegação, são fundamentais.

Na opinião de Matos, essa é uma realidade vista com frequência no mercado. “Empresas têm pessoas com grandes qualificações, mas que, às vezes, assumem a primeira gestão e continuam sem conhecer informações sobre liderança especificamente”, completa.

O exemplo traz uma das transições parte do conceito do pipeline: de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros. Antes mesmo de completar a passagem, Matos chama atenção para a autogestão. “Todo mundo, em tese, ao atingir uma posição elevada na empresa, entra em um quadrante de alto nível de competência, motivação e capacidade de aprendizagem. Com o passar do tempo e por diversos motivos, talvez, inclusive, má gestão, falta de processo etc, o indivíduo, sem que ele perceba, sai desse patamar para um de baixa motivação, mas mantém a competência. Mas, se com o tempo isso continuar, ele entra no quadrante baixa motivação e baixa competência”.

A organização perde quando isso acontece, de acordo com Matos, porém, o profissional perde ainda mais. A reflexão permeia o conceito de “Você S.A”, em que cada um é o principal funcionário de sua própria empresa. “Concordo que a organização pode e deve contribuir com o desenvolvimento, desde que, primariamente, o indivíduo possa e queira isso. Grande parte das pessoas terminam se acomodando. Chega determinado momento está fora não só da companhia, mas como de um contexto empresarial, de maneira geral”.



Pesquisa Talentos da Liderança Nacional

A Etalent realizou uma pesquisa com quase 700 líderes que estiveram presentes na edição 2015 do evento HSM ExpoManagement. Os dados do levantamento mostram que, entre os doze perfis de líderes mapeados por meio da metodologia DISC, desenvolvida pelo psicólogo americano Dr. William Moulton Marston, 18%, ou seja, a maior fatia, possui o talento Observador.

Ao todo, a pesquisa conseguiu mapear doze estilos de liderança, que ficaram divididos entre os quatro fatores principais da Metodologia DISC:

- **Alta dominância:**
Desbravador, Direcionador, Empreendedor
- **Alta influência:**
Comunicador, Influenciador, Gerenciador
- **Alta estabilidade:**
Acolhedor, Observador, Estruturador
- **Alta conformidade:**
Regulador, Analisador, Criterioso

Os perfis mais comuns

Quatro perfis comportamentais compuseram quase 60% dos executivos da amostra: além do observador, ranqueado como o principal talento dos líderes, destaca-se o influenciador, o gerenciador (os dois de alta influência) e o direcionador (de alta dominância).

Segundo Matos, a pesquisa representou uma fotografia do que existe na realidade, porém, não significa, necessariamente, que seja a mais desejada. "O ideal é identificar, para cada situação, aquilo que a organização efetivamente pede para determinado contexto para que seja possível especificar, em cada um dos intervalos do pipeline, o que é mais importante - levando em consideração a sua própria cultura, momento em que se encontra etc".



RH))) Pra **Você**