

# Position Paper

Edição Nº3

## Desenvolvendo um Pipeline de Líderes



# O iPL Institute of Performance and Leadership é uma empresa especializada no desenvolvimento acelerado de líderes

O iPL desenvolve líderes em todos os níveis das organizações por meio da implementação de experiências planejadas, estruturadas em programas de desenvolvimento exclusivos, com metodologias inovadoras e conteúdos avançados em diversas áreas do conhecimento, na América Latina.



## Aprendizado Transformador

Cada um de nossos encontros é uma experiência transformadora, que propicia a elucidação de questões internas, reforçando o compromisso individual de cada participante com a estratégia e favorecendo o desenvolvimento de líderes.

Nossos programas conjugam metodologias e conteúdos capazes de transformar o que as pessoas pensam, seus comportamentos e as ferramentas que utilizam.

## Compromisso com os Resultados de Negócio do Cliente

Nossos objetivos em cada programa de desenvolvimento estão sempre alinhados com os resultados desejados por nossos clientes, desenhados por meio de uma análise criteriosa dos desafios organizacionais vivenciados.

Além disso, utilizamos as metodologias mais impactantes existentes, possuímos profissionais dedicados exclusivamente ao desenvolvimento de novas práticas de ensino.

## Desenvolvemos a Liderança Efetiva e Integral

Trabalhamos sempre no desenvolvimento de líderes que consigam combinar as chamadas soft skills com hard skills na proporção e no momento adequados.

Acreditamos que liderança efetiva envolve tanto habilidades de relacionamento e engajamento quanto a condução completa dos pilares estratégicos do negócio.

# Desenvolvendo um Pipeline de Líderes

Carlos A. J. Da Costa<sup>1</sup>

Pergunte a qualquer executivo senior se acredita que o sucesso do seu negócio depende de líderes capazes, e a resposta invariavelmente será um retumbante SIM. Pergunte, ainda, se aquele executivo acredita que seu negócio dispõe de um número suficiente de líderes preparados para os desafios futuros, ou se o fluxo de desenvolvimento de novos líderes nos vários níveis organizacionais (o pipeline de líderes) transcorre adequadamente, e a resposta costuma ser um longo silêncio ou um sincero NÃO. Ainda assim, pesquisa realizada pela McKinsey indica que mais da 50% dos líderes seniores das empresas não dedicam tempo suficiente à gestão dos seus talentos e não estão suficientemente comprometidos com o desenvolvimento de pessoas.

Esse paradoxo decorre de três fatores. Primeiro, a falta de clareza sobre os resultados específicos do desenvolvimento de líderes. Estamos buscando resultados financeiros, como margens ou ROE? Ou intangíveis como execução da estratégia e impulso inovador? Ou ainda indicadores relacionados a capital humano, como rotatividade e engajamento? Segundo, grande parte dos resultados do investimento no desenvolvimento de pessoas ocorre no longo prazo, e a maioria das empresas sofre fortes pressões para entregar resultados a cada trimestre. Terceiro, o resultado de iniciativas específicas de desenvolvimento de pessoas em geral se confunde com várias outras ações que ocorrem paralelamente, o que torna quase impossível a mensuração precisa dos seus efeitos.

## As Melhores Práticas

Que fatores apontam para boas práticas no desenvolvimento dos líderes das organizações? O iPL Desenvolvimento de Executivos realizou um meta-estudo acerca do tema, e chegou a seis práticas:

- Alinhamento total com a estratégia do negócio
- Forte engajamento dos executivos seniores
- Integração sistemática com outras iniciativas de gestão de talentos
- Consistência na execução dos programas em todos os níveis
- Abordagem multifacetada de metodologias de desenvolvimento
- Prestação de contas (accountability) contínua e planejada dos resultados

<sup>1</sup> *Managing Partner do iPL Desenvolvimento de Executivos e Diretor do Centro de Liderança Pública. Para contato, carlos.dacosta@PandL.com.br.*

Em janeiro de 2009, aplicamos uma pesquisa entre participantes de um workshop organizado pelo IQPC sobre Desenvolvimento de Líderes, no qual o iPL atuou como technical advisor. Tratava-se de uma amostra viesada, já que as sessenta e duas organizações presentes destacavam-se por suas ações de treinamento e desenvolvimento. Mesmo assim, os resultados foram preocupantes: mais de 50% dos respondentes afirmaram que a maioria das suas ações de desenvolvimento de líderes não atende a NENHUMA dessas melhores práticas.<sup>2</sup>

### **Alinhamento com Estratégia**

Para garantir o alinhamento com a estratégia da empresa, primeiro devemos descrever de maneira objetiva os seus pilares. A Alcoa, por exemplo, possui seu modelo calcado em três pilares: Fazer para o uso, Eliminação de desperdícios e Pessoas é que fazem acontecer. Esses pilares são detalhados no chamado “Alcoa Business System”, e a organização entende claramente a lógica que traduz a execução desse sistema em resultados sustentáveis. Esses pilares devem guiar os programas de desenvolvimento de líderes. Há inúmeras ferramentas para garantir esse alinhamento, mas o importante é garantir que realmente ocorra de maneira sistemática ao longo de todo o pipeline. Para isso, sugerimos uma seqüência de três passos:

1. Elencar os fatores críticos de sucesso (FCS) da estratégia da organização. Como exemplo, recentemente as duas principais empresas globais de refrigerantes (Pepsico e Coca-Cola Company) definiram como fator crítico de sucesso garantir uma atuação vencedora na arena de bebidas não-alcoólicas e não-carbonatadas.
2. Traduzir esses FCS em Fatores Críticos de Liderança (FCL) para cada nível do pipeline. Uma grande empresa do setor de software, por exemplo, definiu indicadores baseados em sua pesquisa de engajamento, nas competências técnicas necessárias para seu novo modelo organizacional e nas suas iniciativas estratégicas globais.
3. Construir indicadores do pipeline, baseados nos FCL, apresentando claramente o estado do nível (ou seja, a adequação dos líderes às suas atuais posições) e do fluxo (projeções baseadas em rotatividade, crescimento, velocidade de desenvolvimento de sucessores).

### **Engajamento de Executivos Seniores**

John Chambers, CEO da Cisco, descreve seu trabalho no desenvolvimento de líderes como um “evangelizador” de conceitos visionários, por meio de artigos, palestras, webcasts e contatos diretos constantes dentro e fora da empresa. Toda a equipe de executivos seniores presta contas diretamente por fazer o mesmo – desenvolver outros líderes que consolidem a empresa como líder no pensamento inovador no mercado de tecnologia. Jack Welch, quando CEO da GE, costumava passar pelo menos 2 dias por mês em Crotonville, centro de desenvolvimento de líderes daquela companhia – o equivalente a um mês por ano, além de conversas com sua equipe em todos os outros dias. Exigia que pelo menos 40% do tempo dos seus executivos seniores fosse dedicado ao desenvolvimento de talentos na organização, o que consolidou a GE como uma chamada “máquina de talentos”.

No entanto, muitos executivos ainda não dedicam tempo suficiente ao

<sup>2</sup> Realizaremos em maio outra pesquisa sobre esse assunto. Caso queira participar, por favor entre em contato com o autor deste artigo. Todos os participantes receberão um sumário dos resultados.

desenvolvimento de líderes. Zenger, Ulrich e Smallwood<sup>3</sup> lançam luz sobre esse aspecto, em uma crítica ácida ao excessivo jargão típico de RH nas conversas com executivos de outras áreas. Sugerem que as conversas ocorram mais sobre objetivos de negócio (vender mais, lançar produtos com mais agilidade, aumentar margens, por exemplo). Quando essas conversas acontecem de maneira natural, os executivos se engajam mais fortemente com o desenvolvimento de líderes.

### **Integração em Gestão de Talentos**

Para garantir o sucesso no desenvolvimento dos líderes, as diversas práticas de gestão de talentos – formais e informais – devem ser congruentes. Os programas e ações de treinamento e desenvolvimento ocupam posição fundamental, mas isoladamente costumam surtir pouco efeito. O CEO de uma grande empresa financeira, por exemplo, somente conseguiu que seus principais executivos desenvolvessem sua capacidade de dar feedback quando o sistema de remuneração passou a incluir uma variável baseada na qualidade desse feedback – T&D e remuneração passaram a estar alinhados.

Os fatores críticos de liderança precisam estar retratados nas práticas de recrutamento e seleção, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, planejamento de recursos humanos para o futuro, planejamento sucessório, remuneração e os próprios programas de T&D. Isso deve estar claro para os executivos e participantes de cada programa de desenvolvimento. Os caminhos percorridos pelos líderes no pipeline precisa contar com várias engrenagens sincronizadas que promovam o fluxo do desenvolvimento, eliminando o desperdício de recursos e “entupimentos” que ocorrerem.

### **Consistência e Desafios Concatenados**

Os desafios de cada nível de liderança diferem, e para garantir a sustentabilidade do negócio, as empresas devem preparar líderes para o próximo nível, mantendo o pipeline fluindo. Boa parte dos programas de desenvolvimento de líderes falha por oferecer a gestores em posições diferentes as mesmas intervenções de aprendizagem. No entanto, se por um lado os desafios de liderança podem ser bastante distintos, o pano de fundo deve ser a estratégia do negócio, fio condutor das várias ações. A arquitetura total do desenvolvimento de líderes deve ser composta por um conjunto de programas que perpassem diversos níveis ao mesmo tempo, tendo como linha mestra os FCS ou os FCL. Esse foi o caso do programa de desenvolvimento de líderes inovadores em uma empresa do setor financeiro na América Latina, que promoveu ações nos diversos níveis, mas com objetivos e metodologias distintas. Enquanto um líder de negócio devia, por exemplo, se preocupar em desenvolver a visão e a cultura inovadora, cada líder de pessoas devia estimular sua equipe a desenvolver inovações no dia-a-dia. Projetos integrativos unificavam as iniciativas em vários níveis, e o processo de desenvolvimento se encaixava no escopo geral da arquitetura do pipeline.

Outra corporação latino-americana, atuante em vários setores, precisava consolidar-se internacionalmente, e desenvolveu um programa focado nos principais executivos da empresa, para construir um novo modelo inter-setorial e global de atuação. Isso ocorreu, entretanto, em sintonia com os outros programas que compunham a arquitetura do pipeline de líderes, e tornou-se recorrente – a partir de então, a cada dois anos o programa deveria ser novamente oferecido para manter o fluxo do pipeline, com temas renovados.

<sup>3</sup> *The New Leadership Development. Training & Development, March 2000.*

Há vários modelos excepcionais de liderança – o Leadership Challenge de Kouzes e Posner, o Head-Heart-Guts da Oliver Wyman, o Leadership Code da RBL, o FCF do MIT/Sloan, o Positive Organizational Leadership de Michigan/Ross. Algumas empresas preferem adotar um modelo pré-formatado como esses e investir na adaptação à sua realidade. Outras optam por desenvolver seu próprio modelo. O mais importante, porém, é garantir a consistência no tempo (longitudinal), entre programas (transversal) e entre níveis (vertical), além do alinhamento com a estratégia. Nos dois casos mencionados acima, as empresas tinham seus modelos próprios, solidamente estruturados e alinhados à estratégia, revisitados periodicamente para incorporar novos FCS que surgiam.

### **Aprendizagem Multifacetada**

A verdadeira aprendizagem organizacional, sustentável, ocorre quando as pessoas se transformam em três dimensões – no que sabem, no que fazem e no que acreditam.<sup>4</sup> A aprendizagem de cada uma requer diferentes metodologias, com conjuntos diversos de intervenções. Ultimamente, e principalmente após a consolidação de métodos inovadores aplicados pela Duke CE (tais como Crime Scene Investigation, Desert Rats, pit stop de fórmula 1 e outros), várias instituições começaram a introduzir conjuntos metodológicos multifacetados. O MIT, por exemplo, instituiu seis semanas em cada ano letivo em que os alunos de MBA devem escolher atividades experienciais como simulações de forças de paz na Bósnia ou a construção de uma ponte em Bangladesh. A Wharton Business School costuma levar seus alunos a workshops experienciais de liderança no Everest, na Antártica e no Caribe.

Cada uma dessas atividades, porém, faz parte de um contexto mais amplo estratégico e da arquitetura do desenvolvimento de líderes, e passa por discussões teóricas profundas, com aplicação imediata. Alguns métodos têm sido implementados com grande impacto pelo iPL: aprendizagem centrada no participante (método do caso e discussão de desafios reais), aprendizagem metafórica (como desafios offroad e bandas de jazz corporativas), aprendizagem de resultados (projetos aplicativos e on-the-job learning), assessments, desafios para desenvolvimento, coaching (interno, externo e autônomo nos times), e vários outros.

### **Prestação de Contas**

Uma vez alinhada a arquitetura de desenvolvimento e implementados os programas, há de se monitorar os indicadores do pipeline de líderes, e prestar contas ao Conselho da empresa e a seus acionistas. A cultura do accountability garante a adesão continuada dos executivos seniores, além dos recursos necessários e a garantia da sustentabilidade da organização.

Os indicadores do pipeline devem indicar se a organização tem líderes certos nas posições certas, se a reposição desses líderes ocorre da maneira mais eficiente, se o fluxo de desenvolvimento de líderes garante o número e perfil suficiente de líderes nos próximos anos, e se há riscos de descontinuidade de liderança. Cada um desses fatores pode ser decomposto em vários indicadores – a tabela 2 apresenta parte do painel de accountability do desenvolvimento de líderes, devidamente alterado, para uma grande empresa brasileira. Nele podemos verificar, para cada nível do pipeline (em colunas) indicadores que retratam a realidade e sinalizam se estão de acordo

4 Conforme modelo da Duke Corporate Education, organização que tem figurado nos últimos anos como número 1 nos rankings da Business Week e do Financial Times de educação corporativa..

com o necessário para a sustentabilidade do negócio. Neste exemplo parcial, há um enorme risco de continuidade no nível do líder funcional, que conta com poucos sucessores prontos imediatamente (ready now) ou que ficarão prontos em até 2 anos.

	Líder de processo	Líder de pessoas	Líder de líderes	Líder funcional	Líder de negócios	Líder corporativo
Key positions com ready now		● 42	● 76	● 32	● 66	● 0
Key positions com ready em 2		● 71	● 91	● 46	● 85	● 100
Posições com ready now		● 63	● 79	● 38	● 66	● 0
Posições com ready em 2		● 88	● 95	● 61	● 85	● 100

Esse é apenas um exemplo de ferramentas de acompanhamento. Seu sucesso depende de uma cultura de prestação de contas do pipeline por parte de todos os líderes e do RH, da mesma maneira que já fazem com outros indicadores corporativos como margens, custos, crescimento e lucro. Prestar contas envolve reportar, discutir, definir responsáveis, fóruns de acompanhamento e consequências do seu cumprimento ou falha.

### Ação

A implementação das melhores práticas no desenvolvimento de líderes garante impacto profundo e sustentável. No entanto, isso costuma levar tempo. Recomendamos começar obtendo o engajamento dos líderes seniores e construir sobre o que já existe de ações de desenvolvimento. A partir daí, definir os FCL e um processo de accountability, o que garante os recursos e apoio interno à implementação de uma arquitetura mais orquestrada. Em seguida, definir os programas, consistentes com a estratégia e com os vários níveis do pipeline e detalhar as intervenções de cada programa. Por fim, garantir que o conjunto de metodologias escolhido para cada intervenção seja apropriado aos resultados desejados. Esses passos costumam acontecer com maior probabilidade de sucesso quando iniciam em uma área específica da empresa e, aos poucos, são estendidos às outras. Quando bem planejados, garantem execução brilhante e organizações que produzem frutos para todos os envolvidos.

## Aliança estratégica com a número 1 do mundo

A aliança com a número 1 do mundo reforça nossos diferenciais e garante as melhores práticas globais em desenvolvimento de talentos.

### FT Top 5, 2010

	03	04	05	06	07	08	09	10
Duke CE	1	1	1	1	1	1	1	1
HEC Paris	16	16	14	9	11	5	2	2
Harvard	8	5	-	3	3	4	3	3
ESADE	36	34	28	38	33	25	8	3
IMD	3	2	2	2	2	2	4	5

Nosso alinhamento com os compromissos de inovação e alto impacto da Duke CE – número 1 do ranking de Educação Corporativa do Financial Times e Business Week nos últimos 8 anos consecutivos – nos permitiram firmar esta aliança.

Estamos integrados ao ecossistema da Duke CE, com acesso aos seus mais de 3.000 especialistas e às mais avançadas metodologias disponíveis no mundo.



Av. Nove de Julho, 5.000 01406-200 São Paulo SP Brasil  
www.iPLedu.com | +55 (11) 2364 9355