

Prefácio

E stá cada vez mais claro para mim que os líderes em todos os lugares cometem sempre o mesmo erro fundamental: atuam no nível hierárquico errado. Em outras palavras, produzem pessoalmente os resultados que deveriam ser gerados em níveis hierárquicos subalternos. Esse erro é facilmente observável em todos os grandes setores de atividade empresarial ao redor do mundo. Vejo, com grande frequência, líderes desperdiçando boa parte de seu tempo resolvendo pessoalmente os problemas de hoje, e não dedicando tempo suficiente para a antecipação e o planejamento do futuro ou para o desenvolvimento de seu pessoal. O desempenho nos negócios é afetado porque os líderes não estão preparados para os novos desafios inevitáveis. *Pipeline de desempenho* aborda esse problema antigo definindo o propósito de cada camada hierárquica da organização e os resultados específicos exigidos dos líderes nessas camadas para assegurar o sucesso dos negócios em curto e longo prazo. Além disso, para que o pessoal que atua em níveis hierárquicos inferiores tenha sucesso, os líderes precisam delegar as atividades necessárias para eles se desenvolverem. Esse tema também é tratado aqui.

Este livro revela como o trabalho deve fluir de cima para baixo e define os resultados que cada camada hierárquica deve produzir, assim como o que cada uma delas deve delegar para permitir o sucesso de seu pessoal subordinado. Ao longo dos últimos 40 anos, trabalhei por pelo menos uma semana com mais de 100 companhias em cinco continentes, avaliei mais de 1.400 líderes, completei mais de 40 planos de sucessão de CEOs e conduzi várias centenas de entrevistas de trabalho (concebidas para entender em que os líderes atuam de verdade). Este livro se baseia naquilo que observei, aprendi

e pratiquei. Sua premissa, nascida de minha experiência, é que os líderes se desenvolvem melhor quando buscam os resultados corretos para seu nível de liderança. Contrariamente a outras escolas de pensamento, descobri que o foco no comportamento tem algum valor, mas não produz o desenvolvimento necessário, pois o novo comportamento costuma ser aplicado no trabalho errado.

Há 10 anos, foi publicado o livro *Pipeline de liderança*, do qual fui um dos autores. A introdução de um novo sistema e uma nova linguagem mudou a discussão sobre o desenvolvimento da liderança e o planejamento da sucessão. Atualmente, *Pipeline de liderança* é aceito e conhecido em todo o mundo. Uma ideia fundamental contida nesse livro, e que lhe acrescentou um valor específico, é que as transições de uma camada hierárquica da organização para a seguinte são eventos importantes que demandam mudanças na capacitação, valores de trabalho e horizontes de tempo. Tenho sido constantemente solicitado por líderes em todos os níveis dentro das empresas para ajudar a enfrentar essas transições. No livro *Pipeline de desempenho*, procuro abordar esses desafios na transição com base nesses 10 anos de aprendizado e prática na gestão da transição. O fato de conhecer os resultados específicos exigidos em cada nível hierárquico ajuda a entender com maior precisão o que essas transições significam para a empresa e para o líder.

Pipeline de desempenho aborda três necessidades fundamentais para as empresas:

1. Como melhorar o desempenho da companhia definindo o propósito específico de cada camada hierárquica da organização e propiciando clareza e foco sobre os resultados a serem alcançados. O pipeline de desempenho faz exatamente isso.
2. Como propiciar que todos os líderes da empresa tenham sucesso, fazendo os gestores das diversas camadas da organização delegarem as atividades necessárias para esse êxito dos líderes de níveis hierarquicamente inferiores.
3. Como ajudar os líderes a fazerem a transição para um novo nível hierárquico e como remover os obstáculos ao desempenho para que os gestores consigam produzir os resultados exigidos nesse novo nível.

Meu objetivo mais amplo com este livro é ajudar os líderes na obtenção dos resultados necessários dentro do atual ambiente empresarial altamente incerto. A chave para isso é entender o trabalho dos líderes como *resultados* a serem alcançados nas áreas de finanças/operações, liderança, gestão, relacionamentos e inovação, e não um conjunto de *comportamentos*. Outro objetivo importante é analisar o problema do líder atuando no nível hierárquico incorreto, que, conforme descrevi, se trata de uma questão universal.

Considerando a crescente importância e a dificuldade de se alcançarem os resultados esperados por todas as empresas, espero que você considere este livro útil e oportuno.

Carlsbad, Califórnia
Stephen J. Drotter
julho de 2011

Sumário

Prefácio	xi
Parte I O Conceito de Pipeline de Desempenho	
Introdução: Lidando com a incerteza generalizada	3
1 Definindo seu Pipeline de Desempenho	21
Parte II Resultados Esperados em Cada Nível de Liderança	
2 CEO da Empresa: <i>Perpetuando a empresa</i>	43
3 Gestores de Grupo: <i>Carteira de negócios</i>	65
4 Gestores de Negócio: <i>Lucro de curto e longo prazo</i>	85
5 Gestores de Função: <i>Vantagem competitiva</i>	103
6 Gestores de Gerentes: <i>Produtividade</i>	117
7 Gestores de Outros: <i>Os que possibilitam</i>	133
8 Autogestores: <i>Fornecendo produtos e serviços</i>	157
Parte III Implementação bem-sucedida do Pipeline de Desempenho	
9 Criando um Contexto para o Desempenho	181
10 Permitindo Transições de Camadas Hierárquicas	201
11 Implementando seu Pipeline de Desempenho	221
Ferramenta 1: Pipeline de Desempenho Real da Companhia E	235
Ferramenta 2: Questionário para Entrevistas	253
Índice	257

Parte I

O Conceito de Pipeline de Desempenho

Introdução

Lidando com a incerteza generalizada

Embora pudéssemos considerar que o Pipeline de Desempenho já teria ajudado as organizações 10 anos atrás, os eventos e as tendências atuais o tornam ainda mais útil nos dias de hoje. Vamos começar examinando como um ambiente incerto e em rápida mudança conduz as organizações rumo ao modelo do Pipeline de Desempenho.

Atualmente, entramos em um período de grande confusão e volatilidade para as empresas e seus líderes. Os executivos em todos os níveis hierárquicos precisam apresentar resultados sob condições difíceis e em constante mudança. Deparamos com incertezas em uma ampla variedade de assuntos, incluindo:

- A velocidade e a natureza da recuperação da Crise Econômica Mundial.
- A viabilidade econômica de clientes e fornecedores importantes.
- A mudança no equilíbrio do poder econômico.
- Mudanças nos gastos dos consumidores.
- Onde e como investir capital.
- Encontrar as habilidades necessárias na mão de obra disponível.
- As consequências das decisões governamentais sobre cobrança de impostos e regulamentação.
- Preços de commodities e de recursos escassos.

Todas juntas, essas e outras incertezas externas colocam os líderes de todos os níveis hierárquicos sob grande estresse e as empresas em situação de alto risco.

Ao mesmo tempo, as companhias vivem grandes incertezas internas sobre capacidade da organização, eficácia da liderança, alinhamento das prioridades, capacidade de realizar o trabalho, cumprimento das leis, entre outros. Embora essas incertezas sempre tenham existido, elas se tornam menos toleráveis em um ambiente econômico mais difícil. Não podemos mais aceitar líderes que não trabalhem na definição do futuro, não atuem em colaboração com o restante da organização, não saibam o que seu pessoal está fazendo ou não desenvolvam profissionalmente seus subordinados ou a si mesmos. Em um ambiente externo altamente incerto, devemos concentrar todos os esforços no sentido de construir mais certezas em nosso ambiente interno, na capacidade de desempenho da organização. Semelhante ao violinista que precisa conhecer como seu instrumento reagirá quando tocado mais rapidamente ou mais lentamente, com mais pressão ou menos pressão, precisamos saber o que nossas organizações farão em caso de mudança de estratégia, alteração das condições operacionais ou mudança das necessidades dos clientes. Precisamos ter certeza de que nossos líderes conseguirão enfrentar os novos desafios. Sem uma arquitetura de desempenho que defina exatamente o que cada líder em todos os níveis hierárquicos precisa produzir para a empresa, todas essas mudanças e incertezas pegarão as companhias de surpresa. Esse é um dos motivos de o Pipeline de Desempenho ser uma ferramenta tão oportuna.

As drásticas mudanças na economia mundial complicam as coisas

Durante os anos de boom econômico, houve espaço para o erro e a ineficiência. As empresas cresceram e ganharam dinheiro apesar de suas deficiências. Alimentada pelo forte crescimento da Índia, da China e de outros países em desenvolvimento, assim como pela demanda insaciável do consumidor, que possibilitou um consumo sem precedentes no mundo desenvolvido, a economia global se expandiu. Havia vencedores em todos os setores econômicos e os problemas estruturais internos ficaram escondidos pelo crescimento lucrativo. Então, de repente, isso acabou; a economia entrou em colapso. A Crise Financeira Global afetou todas as empresas. Cortes de pessoal, terceirização e, em alguns casos, falência passaram a ser a ordem do

dia para as empresas de todo o mundo. Foi necessário tomar algumas ações drásticas, e fazer escolhas dolorosas. O principal motivador para o esforço da liderança passou a ser a sobrevivência (e continua sendo no momento em que escrevo estas linhas).

À medida que, lentamente, saímos da recessão, enfrentamos muitas questões críticas e as incertezas parecem ser ainda maiores. Com que velocidade ocorrerá a recuperação? Como nossa estratégia deve mudar em função da incerteza? Com que rapidez as empresas devem recompor os estoques? Quando devemos começar a contratar e quantas pessoas devem ser trazidas para a folha de pagamento? Onde conseguiremos o capital necessário para os investimentos? Onde devemos investir e com que rapidez? Quais serão as mudanças prováveis na previdência e nos impostos e como devemos reagir?

Em consequência direta da incerteza exemplificada por essas questões, o trabalho de cada líder ficou ainda mais difícil. Sob esse tipo de pressão, os líderes em todos os níveis hierárquicos passaram a se concentrar mais no curto prazo e a reagir apenas quando precisavam antecipar e planejar rigorosamente.

Com os líderes enfrentando esses desafios vindos de fora, é preciso contar com novas soluções e muito mais alinhamento e flexibilidade dentro de suas empresas para se certificar de que consigam responder com eficácia. Não faz sentido algum retroagir para práticas antigas que foram desenvolvidas para enfrentar um conjunto de condições empresariais muito diferentes. Os líderes em qualquer nível hierárquico precisam pensar de forma mais abrangente, encontrar novos métodos, propiciar uma clareza maior e permitir um foco mais aguçado. São estas as ideias que devem passar a direcionar os líderes em todos os níveis. O fornecimento de resultados certos, no momento certo e da maneira correta, precisa ser prioritário e, para isso, são necessárias novas práticas e ferramentas. Precisamos fazer uma mudança fundamental nas práticas fundamentais da liderança se pretendemos ter sucesso nesse ambiente incerto. Conforme veremos no livro, o modelo do Pipeline torna possível essa mudança.

Quatro imperativos

Gostaria de focar sua atenção nos quatro imperativos fundamentais para os líderes em nosso ambiente atual de negócios. Esses imperativos se encaixam

com as mudanças radicais que varrem as organizações nos dias de hoje; o Pipeline de Desempenho possibilita atender a esses imperativos. Antes de estudar como o Pipeline faz isso, vamos analisar os quatro imperativos e por que devem ser atendidos.

1. Pensar mais, aprender mais

Pensar sobre o desempenho atual e o direcionamento futuro de seu negócio ou função deve incluir as principais tendências econômicas, os eventos políticos mundiais, as flutuações da moeda, novos concorrentes, a melhor prática global, a tecnologia em rápida evolução que muda a forma de trabalhar, as preferências dos consumidores em muitos países, e assim por diante. As necessidades específicas associadas a seus produtos, clientes, fornecedores, concorrentes, prováveis novos participantes no mercado e sua mão de obra mudam *a forma como* você olha para o mundo (e não se você deve ou não olhar para isso). Todos nós estamos diante da necessidade de considerar um conjunto mais amplo de variáveis. Aprender sobre o mundo à nossa volta requer dedicação diária de tempo.

Felizmente, temos computadores e a internet para nos ajudar com o fluxo de informações. Embora não possamos confiar nelas implicitamente, há muitas informações no ciberespaço. Porém, antes de tomar decisões, essas informações precisam ser validadas por experiência própria, observações pessoais e dados de fontes confiáveis. Também devemos pensar cuidadosamente sobre o que significam essas informações ao ficarmos satisfeitos com sua validade, pois o contexto em que trabalhamos mudou.

Pensar toma tempo. Quanto maior o número de variáveis que considerarmos, mais tempo precisaremos para pensar. Como você certamente já está ciente, os líderes não dispõem de muito tempo para pensar. O cotidiano é composto por reuniões de manhã até de noite, uma centena ou mais de e-mails por dia, mensagens de voz, demandas da família e viagens. Nessas condições, é difícil pensar em profundidade e refletir. Somos pegos pela “armadilha do excesso de atividades” e, assim, deixamos de pensar e aprender.

O PRIMEIRO IMPERATIVO: *Todo líder deve utilizar diariamente de 30 minutos a uma hora ou mais em reflexão ininterrupta.*

2. Novos métodos para quase tudo

Não é exagero dizer que muitas empresas precisam de métodos novos para quase tudo que fazem – um ambiente em rápida mudança demanda isso. Infelizmente, a maioria das companhias é mais eficiente em esmagar as novas ideias do que em encorajá-las. Pense no que aconteceu com sua última boa ideia na empresa. Já passou quanto tempo desde que você a teve? Como ela foi recebida? Qual foi o resultado? Como você se sente ao propor mais uma ideia nova?

Em meio a todo o caos que existe na maioria das empresas, as novas ideias geralmente não são ouvidas. Nas reuniões de estratégia e orçamento, vozes poderosas defendem o *status quo*. Não há tempo suficiente para o pensamento criativo e, mesmo quando existe esse tempo, a cultura ou a gestão acabam rejeitando o risco que vem com o “novo”. Assim, fazemos as mesmas velhas coisas, só que talvez de uma forma um pouco mais barata ou um pouco mais rápida. É muito mais fácil continuar fazendo aquilo que fizemos ontem.

O SEGUNDO IMPERATIVO: *Todos precisam inovar como uma parte natural e esperada da rotina diária.*

3. Clareza de papel e propósito

Quando as pessoas se apresentam para o trabalho, precisam saber o que se espera delas, para quando é o resultado, qual deve ser o custo e quais padrões precisam ser atendidos. Todos precisam conhecer essas variáveis. As práticas de gestão utilizadas atualmente não fornecem clareza sobre as funções. Na verdade, muitas das práticas atuais confundem, ao invés de esclarecer.

Embora os *balanced scorecards** sejam sistemas valiosos para direcionar e medir o desempenho de equipes ou dos negócios, eles não dizem para os indivíduos qual é o objetivo de seu trabalho e, em geral, silenciam sobre o trabalho da liderança. A estratégia tem importância fundamental para a empresa, mas geralmente não penetra de forma natural até os níveis hierárquicos mais baixos. A estratégia precisa ser traduzida de cima para baixo, camada por camada, mas raramente isso acontece. As camadas hierárquicas inferiores ficam com a responsabilidade de interpretar quais deveriam ser suas contribuições. Vários estudos recentes sobre esse assunto concluíram que os empregados em níveis inferiores acabam continuando a fazer aquilo que vinham fazendo, mesmo quando não se encaixa na estratégia. As metas e os indicadores-chave de desempenho (KPIs – Key Performance Indicators) tendem a se concentrar em questões operacionais ou financeiras. Eles são ótimos até onde chegam, porém aspectos mais simples do trabalho de liderança acabam ficando fora da lista.

Os programas para desenvolvimento de líderes nas empresas são concebidos em caráter genérico e se concentram na cidadania empresarial. Eles não ajudam muito no esclarecimento do papel e propósito de um trabalho individual. Raramente se ensina como fazer seu trabalho específico.

O TERCEIRO IMPERATIVO: *Os líderes devem fornecer clareza e propósito sobre o verdadeiro papel de cada empregado.*

4. Foco em propiciar valor

Os líderes que ficam presos o dia todo em reuniões, que passam o tempo “atuando diretamente na produção” e que trabalham no nível hierárquico de onde vieram, ou até mais abaixo, e não no estrato para o qual foram designados, não adicionam valor suficiente. Eles não conseguem envolver-se apropriadamente com seu pessoal. Consequentemente, com muita frequência as prioridades não ficam claras ou não existem para suas equipes. Falta

* *Nota do Tradutor:* Sistema de medição e gerenciamento de desempenho desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e Davis Norton, da Harvard Business School.

o foco apropriado para propiciar os resultados certos no momento certo e da maneira certa. Questões estranhas ou apenas urgentes substituem o trabalho importante. Empregados bem-intencionados e motivados fazem o que pensam ser correto, mas isso, em geral, fica desconectado daquilo que realmente adiciona valor.

O tráfego eletrônico (e-mail, correio de voz, mensagens instantâneas e semelhantes) proporciona velocidade para a comunicação. Mas também destrói a concentração e o foco. Nossa vida, tanto no trabalho quanto em casa, é invadida por essas intromissões eletrônicas. Parece que qualquer mensagem eletrônica ou ligação telefônica é mais importante do que aquilo que acontece frente a frente ou aquilo que você esteja fazendo. Nunca foi mais difícil concentrar-se por um período de tempo maior do que agora. Também parece que a comunicação entre os líderes e seu pessoal nunca foi pior.

Algumas ferramentas de gestão e programas de Recursos Humanos altamente considerados acabam fazendo o foco ser na atividade, e não nos resultados. Os modelos de competência são amplamente utilizados e aceitos. Em sua forma original, são concebidos para explicar como classes específicas de trabalho devem alcançar resultados específicos em circunstâncias específicas. Agora eles são geralmente aplicados a todas as classes de trabalho e estão completamente desconectados dos resultados em circunstâncias específicas.

O QUARTO IMPERATIVO: *Os líderes precisam criar um ambiente no qual se alcance um foco adequado.*

O conceito de Pipeline de Desempenho

Para responder a esses quatro imperativos, você não precisa de um programa oneroso de “gestão de mudança” ou de um novo CEO. Na verdade, basta uma arquitetura do topo até a base que distribua a responsabilidade por camada hierárquica e defina como o trabalho flui para baixo até o nível apropriado. Essa arquitetura, chamada Pipeline de Desempenho, foi desenvolvida para ajudar os líderes a aumentar o tempo de reflexão, incentivar a inovação, propiciar clareza e permitir foco.

O Pipeline de Desempenho é baseado nas seguintes ideias:

- Cada camada hierárquica tem um propósito específico.
- Cada camada hierárquica fornece resultados específicos.
- Cada camada hierárquica contribui para o sucesso das camadas inferiores.
- Todas as camadas hierárquicas estão interligadas, sem lacunas ou sobreposições.

Traduzido em uma forma visual, o modelo do Pipeline de Desempenho para uma grande empresa se parece com o esquema da Figura I.1.

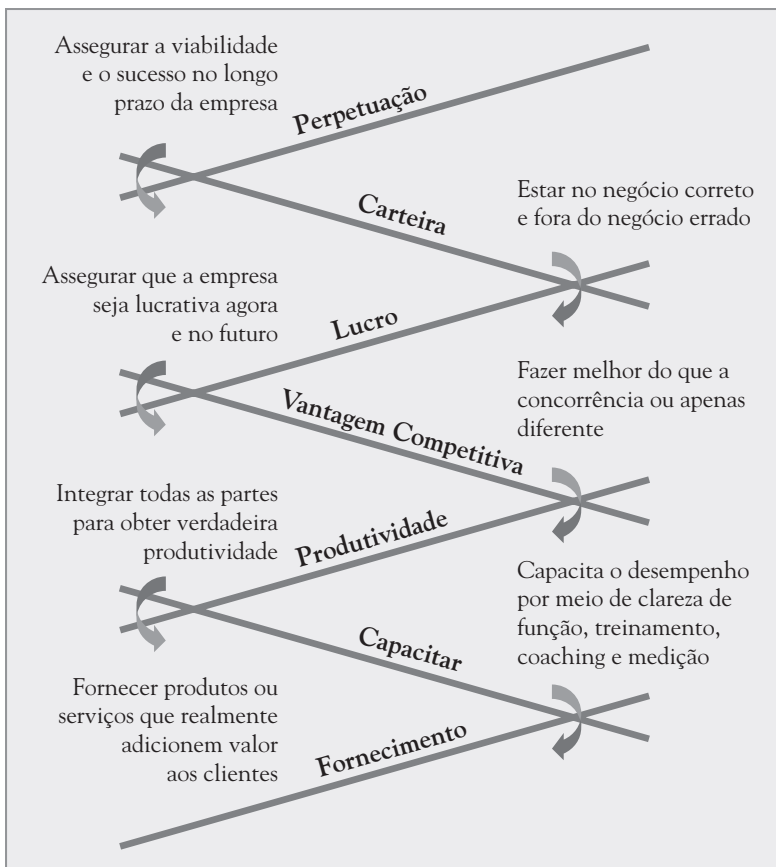


Figura I.1 O Modelo do Pipeline de Desempenho

Vamos agora examinar cada “segmento” do Pipeline de Desempenho. Tenho consciência de que algumas das observações seguintes podem parecer óbvias; tenha em mente que o valor do Pipeline é como ele concentra a atenção nos resultados de cada camada hierárquica, e na interligação das camadas. O Pipeline fornece um quadro completo para tornar a empresa toda eficiente e eficaz. Após a breve descrição de cada camada a seguir, estaremos em melhores condições de discutir o valor do Pipeline para as organizações e ver como ele funciona.

A pessoa no nível hierárquico mais alto é a responsável por definir como a empresa será no futuro em longo prazo. Ela recolhe informações de grandes grupos de clientes, parceiros externos, associados e governos. Ela toma decisões sobre demandas futuras com base em uma previsão sobre a situação futura no mundo, no mercado e no setor de atividade. Ela também decide como deverá ser a arquitetura interna. Essas decisões são expressas através de uma *estrutura estratégica corporativa*. As definições de visão, missão e valores geralmente estão incluídas.

A camada hierárquica exatamente abaixo utiliza a estrutura estratégica corporativa como base para avaliar a adequação e a viabilidade em longo prazo do negócio atual e áreas prováveis de exploração de novos negócios. Nela, define-se uma *estratégia de carteira*, possibilitada por um plano de investimento e um plano de sucessão.

A próxima camada abaixo produz uma *estratégia de negócio* e proporciona um lucro de curto e longo prazo baseado em sua posição na carteira e no capital disponibilizado. Essa camada monta uma equipe multifuncional e leva a equipe a trabalhar em conjunto.

Utilizando a estratégia de negócio como diretriz, o nível hierárquico abaixo determina como obter vantagem competitiva para a empresa mediante o esforço da função que coordenam. Uma *capacidade funcional* (pessoal, métodos e parcerias) apropriada é adquirida e instalada.

A próxima camada utiliza a capacidade na função para gerar produtividade, gestão profissional e fluxo de informações, mantendo todos dentro dos padrões e assegurando a existência de vantagem competitiva. Um *plano operacional* identifica as ações a serem tomadas.

Dentro do contexto do plano operacional, o nível hierárquico abaixo fornece *papéis claramente definidos, pessoal treinado, feedback e coaching* para permitir a produção.

No nível mais baixo, os colaboradores individuais fornecem projetos, produtos, vendas, distribuição e os serviços e apoio para todas essas atividades, de acordo com o cronograma e os padrões estabelecidos por seu líder.

Agora, tendo em mente todos esses elementos fundamentais, pense se sua organização preenche todas as condições, camada por camada. Em outras palavras, ela traduz a estratégia em papéis e responsabilidades específicas para cada camada hierárquica, e tenta coordenar o trabalho e os resultados para que lacunas e sobreposições entre os diversos níveis sejam minimizadas?

Como o Pipeline de Liderança produziu o Pipeline de Desempenho

O modelo do Pipeline de Liderança (Figura I.2) tem sido utilizado em muitas companhias, incluindo Johnson & Johnson, Marriott, IBM, Microsoft, Gap, Newmont Mining e Citigroup nos Estados Unidos; British American Tobacco, Aker Solutions e Coca-Cola Hellenic na Europa; Westpac, BHP e QR National na Austrália; e De Beers, Sasol e Murray & Roberts na África do Sul. O Pipeline da Liderança apresenta um modelo para analisar o trabalho da liderança e o desenvolvimento de carreira. A cada passagem, são exigidas mudanças importantes nas habilidades, uso do tempo e valores de trabalho, porque os resultados exigidos mudam e o horizonte de tempo se estende ainda mais para o futuro.

Meu trabalho com essas organizações, e muitas outras, além de ajudar a esclarecer minha forma de pensar sobre o Pipeline da Liderança, demonstrou a necessidade de uma arquitetura da companhia que ajude cada empresa a definir os resultados requeridos em cada nível hierárquico e fornecer uma base para a transição do conceito para uma ferramenta útil. A definição dos resultados requeridos por nível hierárquico fornece um sentido e uma utilidade adicionais para o Pipeline da Liderança. Tanto a orientação profissional quanto o planejamento para o desenvolvimento, o planejamento da sucessão e a sequência de trabalhos ganham sentido mais profundo quando os resultados requeridos são identificados. Ambos os conceitos funcionam lado a lado. Ao definir os resultados requeridos e o fluxo das exigências do topo até a base (Pipeline de Desempenho) e o fluxo para cima das carreiras de liderança (Pipeline da Liderança), as organizações conseguem

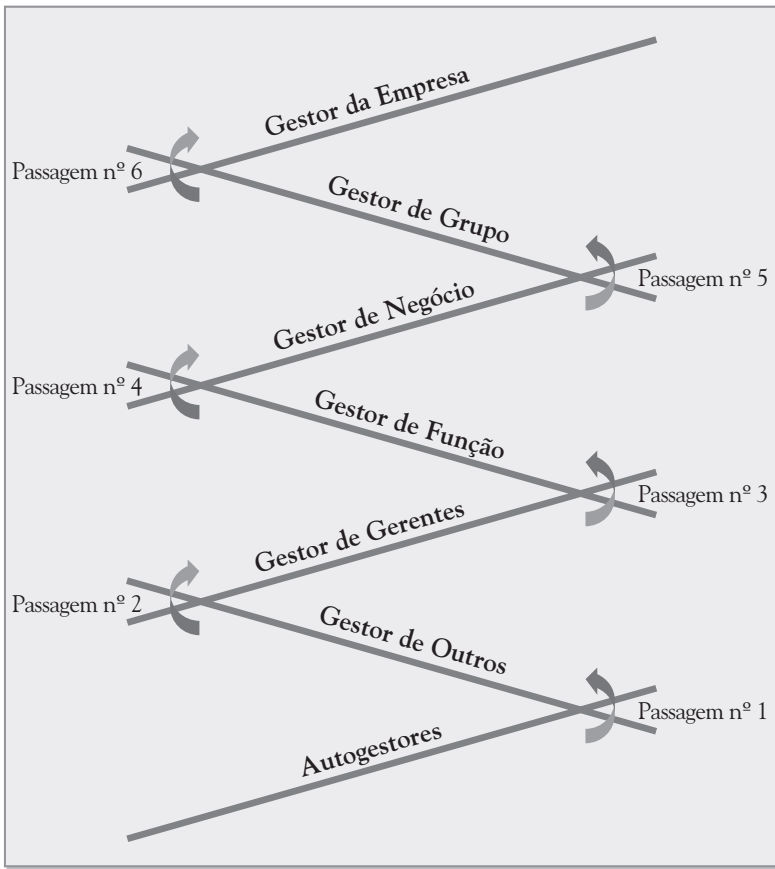


Figura I.2 O Modelo do Pipeline de Liderança

fundamentar o desenvolvimento e o desempenho nas necessidades críticas dos negócios.

Na Tabela I.1, os dois Pipelines são misturados. Desse ponto em diante, utilizarei a terminologia do Pipeline da Liderança para cada nível hierárquico – olhando a Figura I.2 e a Tabela I.1, você rapidamente se familiarizará com os principais termos.

Estudo de caso para o Pipeline de Desempenho

Toda vez que estamos diante de um novo modelo, a questão é sempre avaliar se a implementação vale a pena. Sempre há uma curva de aprendizado para