FIA ONLINE

LIDERANÇA – AULA II

Prof. Joel Dutra

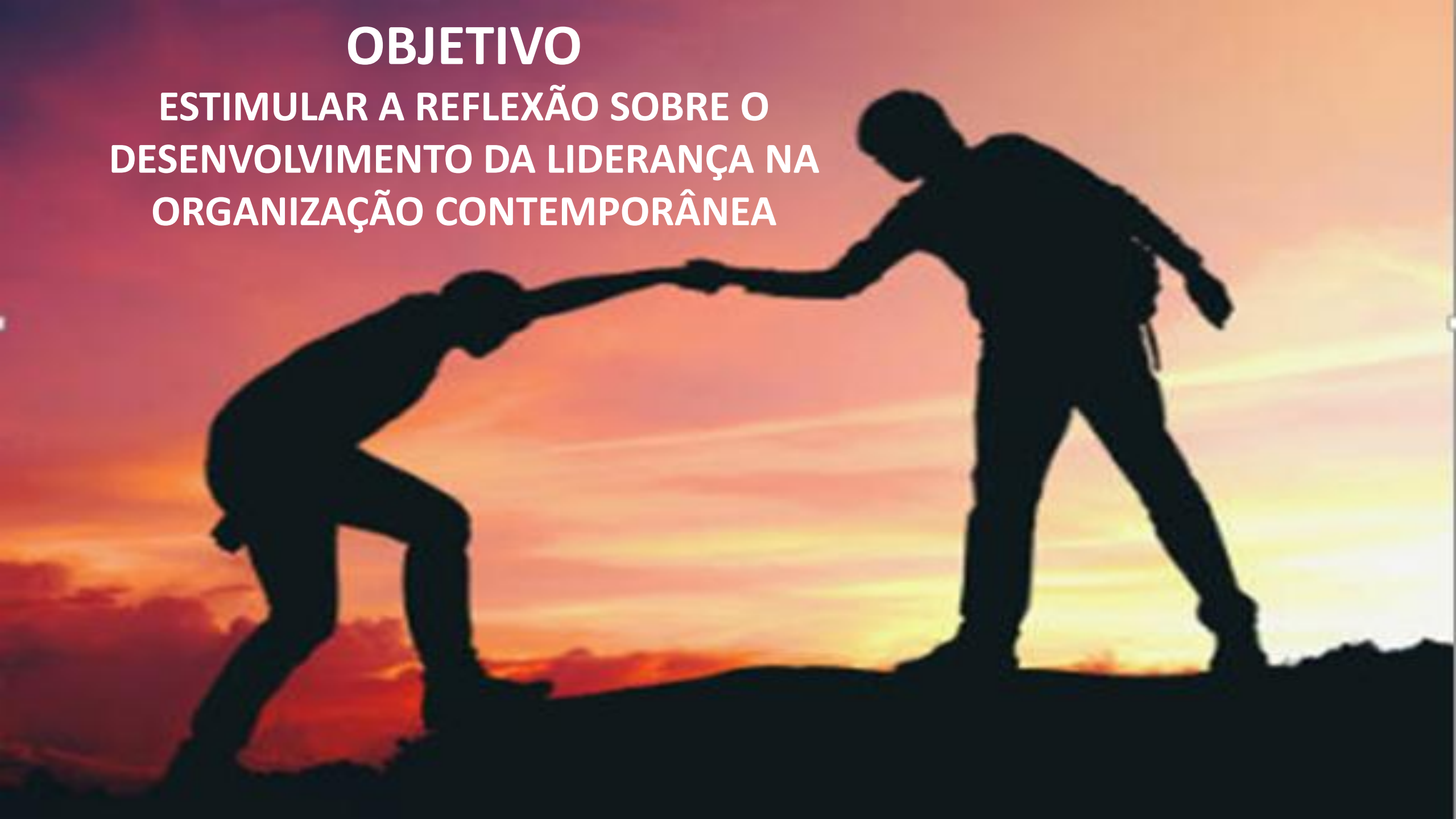
uol edtech

AULA II – ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Prof. Joel Dutra

OBJETIVO

ESTIMULAR A REFLEXÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA

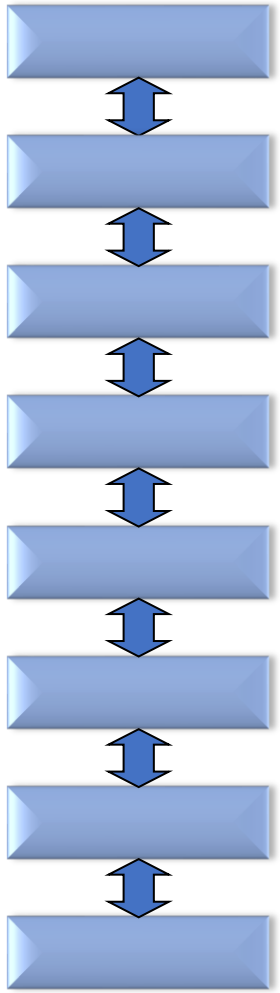


CONTEÚDO

- NÍVEIS DE COMPLEXIDADE
- MENSURAÇÃO DA COMPLEXIDADE
- ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DOS LÍDERES
- TRANSIÇÃO PARA OS PRIMERIOS NÍVIES DE LIDERANÇA
- TRANSIÇÃO DE LÍDER OPERACIONAL PARA TÁTICO
- TRANSIÇÃO DE LÍDER TÁTICO PARA ESTRATÉGICO

NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

COMPARAÇÃO ENTRE ESTUDOS SOBRE COMPLEXIDADE

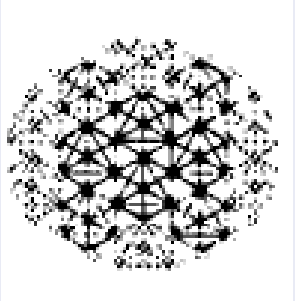
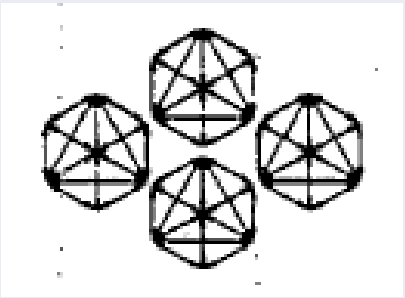
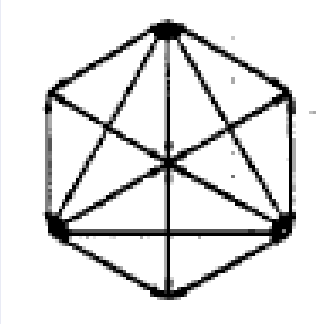


Ram Charan Leadership Pipeline	Elliott Jaques Work Level	Dalton & Thompson Novations
Gestor de Empresas	WL 7 – CEO	-
Gestor de Grupo de Negócios	WL 6 – Presidente Região	-
Gestor de Negócios	WL 5 – Presidente Nacional	Estágio 4 - Estrategista
Gestor Funcional	WL 4 – Gerente Estratégico	Estágio 4 - Estrategista
Gestor de Lideres	WL 3 – Gerente Tático	Estágio 3 - Mentor
Gestor de Equipe	WL 2 – Gerente Tático-Operac.	Estágio 3 - Mentor
Executor	WL 1 – Não Gerente	Estágio 2 - Profissional
-	-	Estágio 1 - Aprendiz

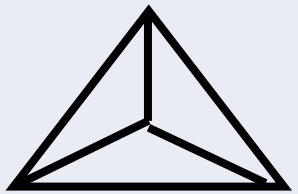
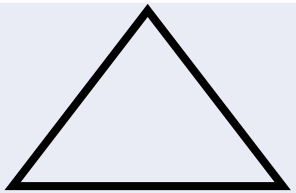
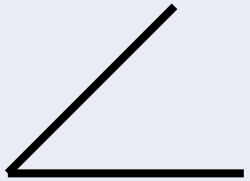
Elliot Jaques

	WORK LEVEL		HORIZONTE DO TEMPO
	7	PRESCIÊNCIA CORPORATIVA	acima 20 anos
Sistema de valores Criação de valores	6	CIDADANIA CORPORATIVA	de 10 a 20 anos
	5	INTENÇÃO ESTRATÉGICA	de 5 a 10 anos
Valor agregado para o futuro do negócio	4	DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO	de 2 a 5 anos
	3	MELHORES PRÁTICAS	de 1 a 2 anos
Valor agregado para o presente do negócio	2	SERVIÇO	de 03 meses a 1 ano
	1	QUALIDADE	até 03 meses

EXIGÊNCIAS DOS DEGRAUS DE COMPLEXIDADE

NÍVEL DE COMPLEX	TRABALHO REQUERIDO (Billis, D. & Rowbottom, R.)	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO (Stamp, G. & Stamp, C.)	FIGURAS
7	- Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização - Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade	**Prever** - Interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados	
6	- Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais - Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religiosos	**Revelar** - Estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade	
5	- Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade - Definir qual é a razão de existência de uma organização complexa	**Tecer** - Compreende relações entre diferentes sistemas - Identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados	

EXIGÊNCIAS DOS DEGRAUS DE COMPLEXIDADE

NÍVEL DE COMPLEX	TRABALHO REQUERIDO (Billis, D. & Rowbottom, R.)	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO (Stamp, G. & Stamp, C.)	FIGURAS
4	- Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização - Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida	**Modelar** - Utiliza idéias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações - Constrói modelos a partir do que vê em diversas realidades	
3	- Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos - Garantir o funcionamento pleno de um sistema	**Conectar** - Examina cuidadosamente várias atividades na busca de idéias, tendências ou princípios que criem um todo coerente	
2	- Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação - Identificar as necessidades de clientes específicos	**Acumular** - Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas	
1	- Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados	**Perceber** - Fornece respostas direta para tarefas imediatas	

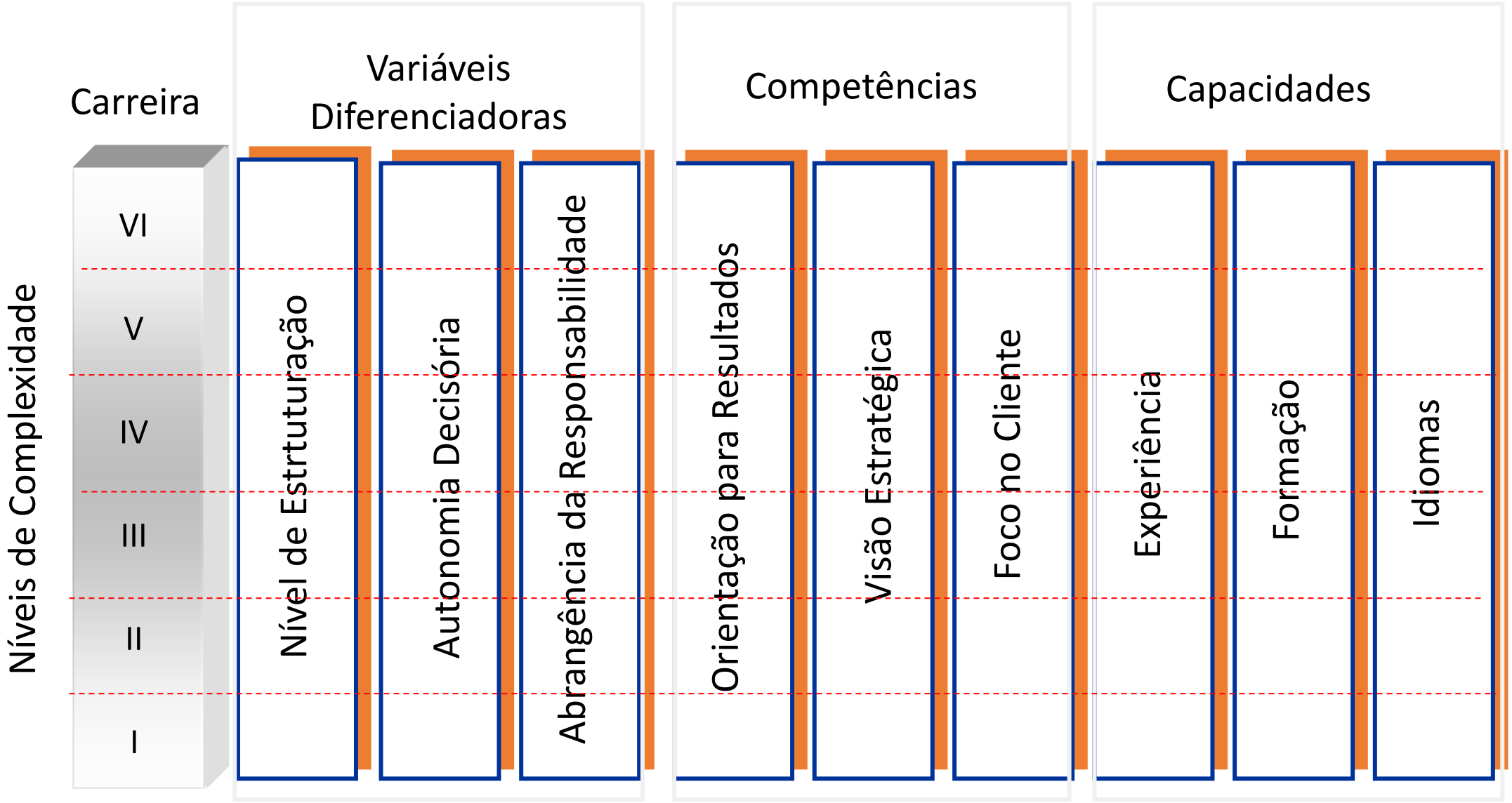
Fonte: Rinow (1998) a partir dos trabalhos de Rowbottom e Billis (1987) e Stamp (1993).

MENSURAÇÃO DA COMPLEXIDADE

VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS

- ✓ **Complexidade está associada a atribuições e responsabilidades de maior complexidade – podemos medir pelo impacto das ações e decisões no contexto, pela estruturação das atividades e pelo nível de autonomia decisória.**
- ✓ **A partir da complexidade podemos definir as entregas que queremos das pessoas e do nível de capacitação necessária para cada degrau de complexidade**
- ✓ **Há uma diferença entre complexidade e dificuldade**
- ✓ **O conjunto de variáveis diferenciadoras pode ser diferente para cada trajetória de carreira**
- ✓ **Em uma determinada competência podemos ter diferenças nas entregas como por exemplo orientação para o cliente**
- ✓ **Podemos caracterizar o nível de complexidade em um espectro como por exemplo o quero do nível 1 e o que quero do nível 5**
- ✓ **Podemos ver a diferença entre competências como desenvolvimento contínuo e orientação para resultados entre o nível 1 e 5**

DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS



VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS

CARREIRAS OPERACIONAIS: NÍVEL DE ESTRUTURAÇÃO DA ATIVIDADE
AUTONOMIA DECISÓRIA
ESCOPO DAS RESPONSABILIDADES

CARREIRAS PROFISSIONAIS: NÍVEL DE ESTRUTURAÇÃO DA ATIVIDADE
TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO
ABRANGÊNCIA DA ATUAÇÃO

CARREIRAS GERENCIAS: ESCOPO DE RESPONSABILIDADE
AUTONOMIA DECISÓRIA
NÍVEL DE ATUAÇÃO

EXEMPLO DE NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

COMPETÊNCIA: Orientação a Clientes

Nível 1

Age a partir de questionamentos, requisições e queixas de clientes. Mantém clientes atualizados quanto ao progresso dos projetos (mas não investiga questões ou problemas subjacentes dos clientes)

Nível 6

Trabalha com uma perspectiva de longo prazo na resolução de problemas de clientes. Pode trocar custos imediatos por causa do relacionamento de longo prazo. Procura benefícios de longo prazo para os clientes. Age como um conselheiro de confiança; tornando-se envolvido no processo de decisão dos clientes.

Fonte: Stark et alli (1996)

EXEMPLO: CARACTERIZAÇÃO EM NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

TRAJETÓRIA: ADMINISTRATIVA

	Matriz de Complexidade
5	•Contribui para a **definição dos objetivos da área** e acompanha o andamento do plano de ação bem como metas e indicadores. •**Analisa cenário externo** à organização visando à identificação e internalização de melhores práticas para a área. •**Coordena tecnicamente processos e ou projetos** que possam envolver diversas áreas da Empresa considerando a integração e interface entre os diversos processos e áreas da Organização. •**Propõe soluções técnicas** com foco na melhoria contínua dos processos da área considerando seus impactos e reflexos para a **organização como um todo.**
4	
3	
2	
1	•Executa **atividades seguindo procedimentos e padrões pré-estabelecidos**, **solicitando orientação** quando necessário. •Atualiza-se e aplica conhecimentos que propiciem bom andamento de suas **atividades**. •Está em **fase de aprendizado** sobre a Organização e seus processos. •**Necessita de orientação de profissional** mais experiente e recorre à ajuda quando necessário.

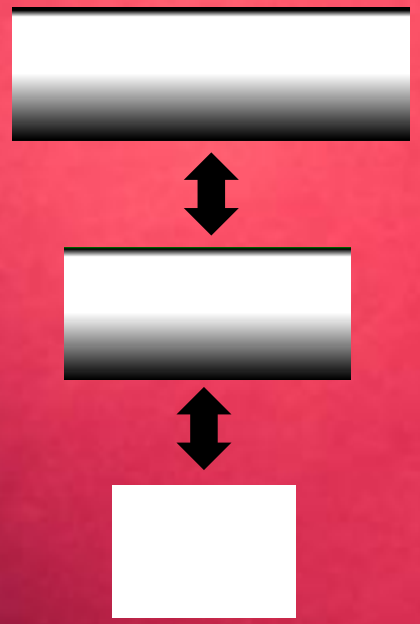
ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

TRAJETÓRIA: ADMINISTRATIVA

Matriz de Complexidade	Competências			
	Desenvolvimento Contínuo		**Orientação para Resultados**	
5	Absorve e aplica novas técnicas e práticas relacionadas aos processos sob sua responsabilidade, atentando para as implicações em outros processos e na Organização como um todo.	Atua como agente facilitador da transmissão e disseminação de conhecimentos relacionados à área em que atua, estimulando a troca de experiências, a circulação e homogeneização de conhecimentos.	Assegura a obtenção dos resultados pactuados com a equipe que orienta tecnicamente, monitorando o progresso, analisando desvios e decidindo sobre correções de rumo quando necessário.	Avalia os resultados dos processos/projetos que coordena tecnicamente e compara-os com as metas e indicadores da área, elaborando relatórios para subsidiar a tomada de decisão gerencial.
4				
3				
2				
1	Registra, sistematiza e dissemina conhecimentos relacionados às atividades sob sua responsabilidade.	Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades do processo em que atua.	Obtém resultados na execução das atividades sob sua responsabilidade, seguindo orientações gerais.	Avalia resultados das atividades sob sua responsabilidade e elabora relatórios e ou pareceres técnicos.

ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO LÍDER

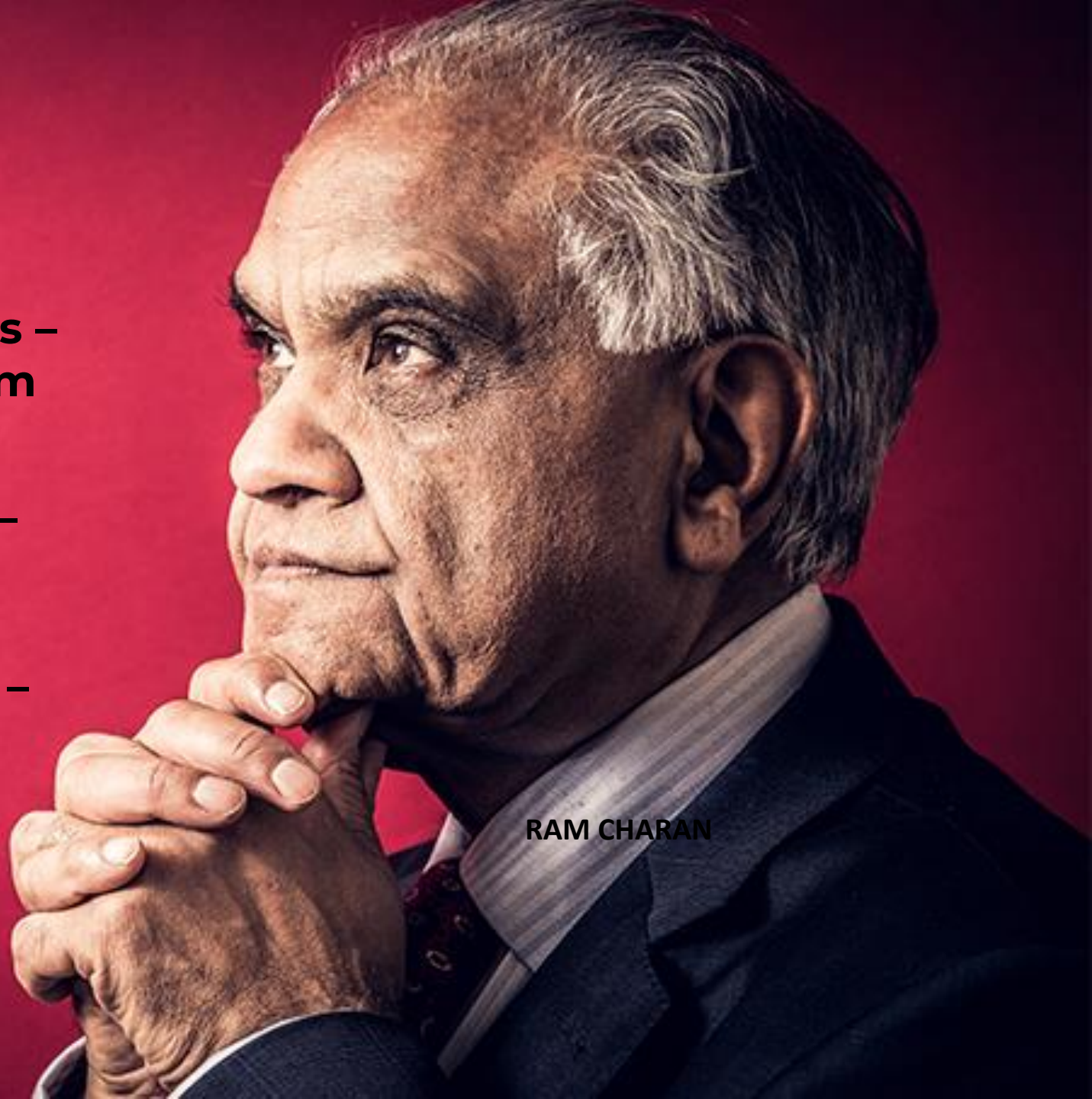
LEADERSHIP PIPELINE



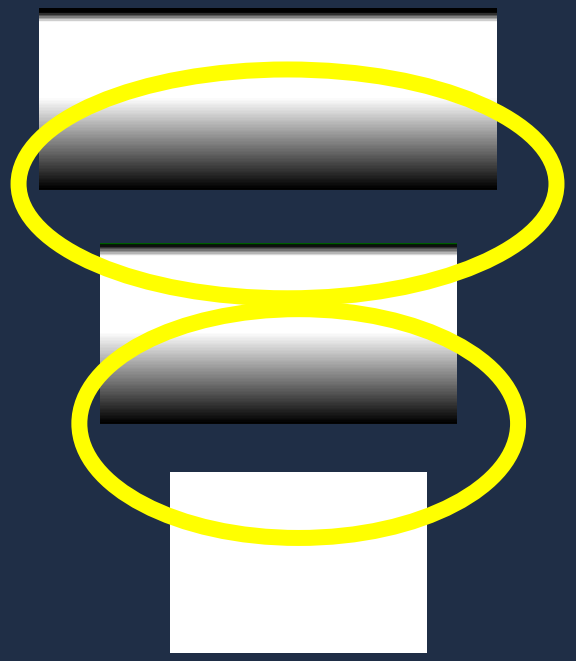
Líder de Negócios – gerir relações com stakeholders

Líder de Lideres – liderar lideres e gerir interfaces

Líder de Pessoas – equilíbrio entre delegação e execução



CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS



Líder de Negócios – gerir relações com stakeholders

Líder de Lideres – liderar lideres e gerir interfaces

Líder de Pessoas – equilíbrio entre delegação e execução

ETAPAS TÍPICAS DO DESENVOLVIMENTO DE UM GERENTE

ETAPA 1 – CONSOLIDAÇÃO NA POSIÇÃO

DIFICULDADES PARA CONSOLIDAÇÃO DE SUA POSIÇÃO

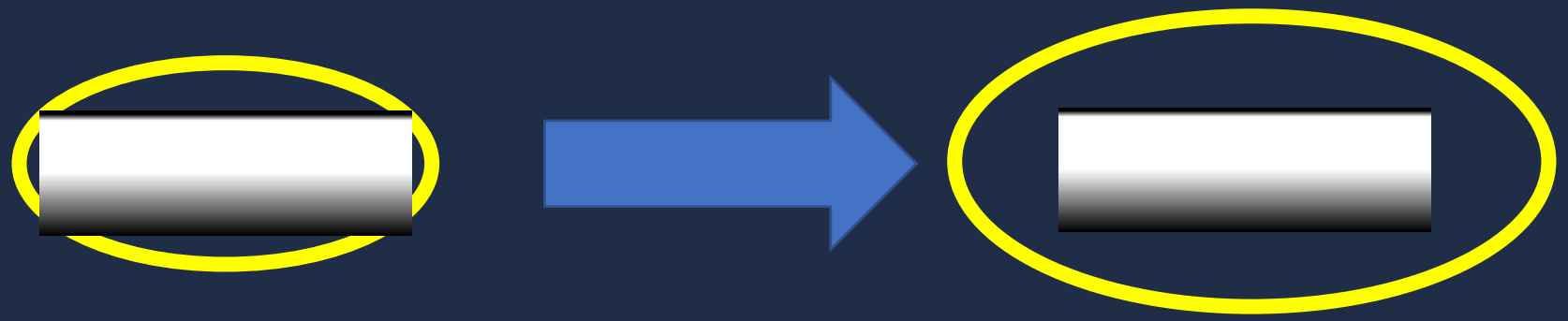
- **AÇÕES NECESSÁRIAS PARA CONSOLIDAR A POSIÇÃO – combinar duas ações ao mesmo tempo desenvolver a equipe e gerar resultados.**

- **DIFICULDADES TÍPICAS:**

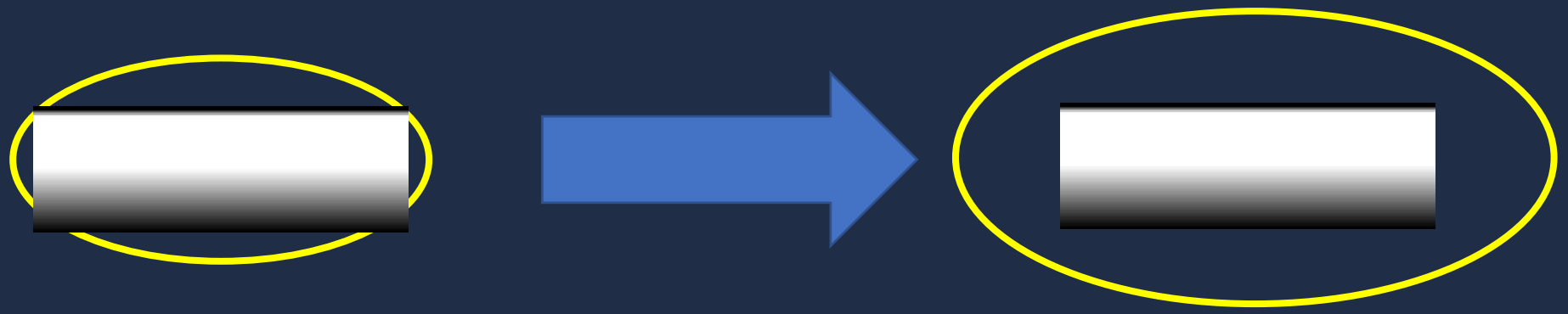
✓ **Apego à identidade anterior**
✓ **Pressão de superiores**
✓ **Insegurança em relação ao novo papel**
✓ **Necessidade de gerar resultados concretos**
✓ **Liderar um time com características diferentes (líderes)**
✓ **Liderança lateral e transversal**

ETAPAS TÍPICAS DO DESENVOLVIMENTO DE UM GERENTE

ETAPA 2 – AMPLIAÇÃO DO ESPAÇO POLÍTICO



AÇÕES PARA A AMPLIAÇÃO DO ESPAÇO POLÍTICO



- **AÇÕES NECESSÁRIAS PARA AMPLIAR O ESPAÇO POLÍTICO – desenvolver parcerias estratégicas dentro e fora da organização. Desenvolver liderança por influência.**

- **DIFICULDADES TÍPICAS:**

✓ **Construção de parcerias sustentáveis**
✓ **Organizar o trabalho interno para atividades mais exigentes**
✓ **Administrar o tempo para manter as parcerias**
✓ **Disponibilidade para as articulações políticas**

ETAPAS TÍPICAS DO DESENVOLVIMENTO DE UM GERENTE

ETAPA 3 – AMPLIAÇÃO DA COMPLEXIDADE

AMPLIAÇÃO DA COMPLEXIDADE

COMO OCUPAR POSIÇÕES DE MAIOR COMPLEXIDADE

- **ACEITAR DESAFIOS DE MAIOR COMPLEXIDADE – quando o gestor ganha reputação é procurado pelos pares para aconselhamento e para representar o grupo perante a alta administração. É importante perceber esse novo papel e aceitar os desafios conquistados pela reputação desenvolvida.**
- **ACEITAR NOVOS PAPEIS DEFINIDOS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO – na medida que o gestor ganha espaço político é natural que passe a participar de projetos estratégicos para a organização. É importante perceber esse novo espaço e ocupá-lo.**

AMPLIAÇÃO DA COMPLEXIDADE

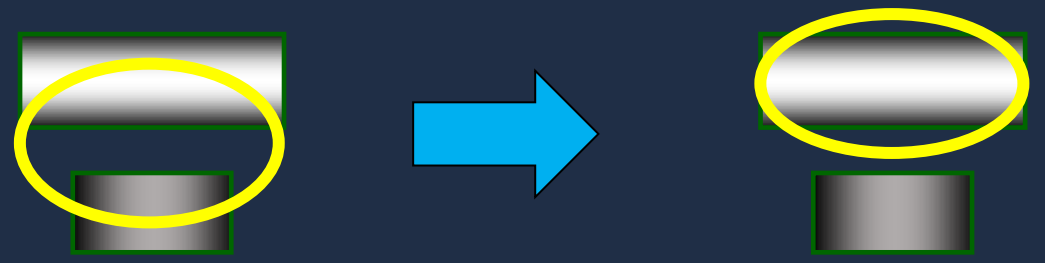
DIFICULDADES PARA BUSCAR MAIOR COMPLEXIDADE

- **DESENVOLVER UM SUCESSOR** – normalmente, o calcanhar de Aquiles dos gestores que buscam ocupar mais espaço é a necessidade de delegar suas atividades. Caso contrário ficará sobrecarregado ao assumir maiores responsabilidades.
- **TRANSITAR NA ARENA ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO** – ao ser convidado a participar de projetos estratégicos da organização o gestor passa a transitar com os pares de seu chefe e, se não tiver cuidado, pode ferir egos, principalmente de seu chefe.
- **GERENCIAR A RELAÇÃO COM OS PARES** – ao se destacar junto ao nível estratégico da organização o gestor terá que lidar com o ciúme e inveja de seus pares

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA CADA ETAPA

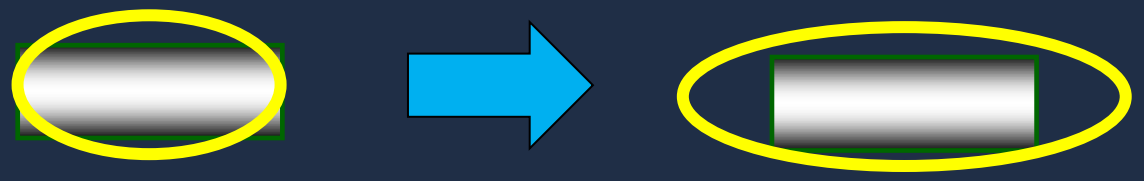
Etapa 1 – Consolidação na Posição

- Delegação
- Foco no Resultado
- Desenvolvimento da Equipe



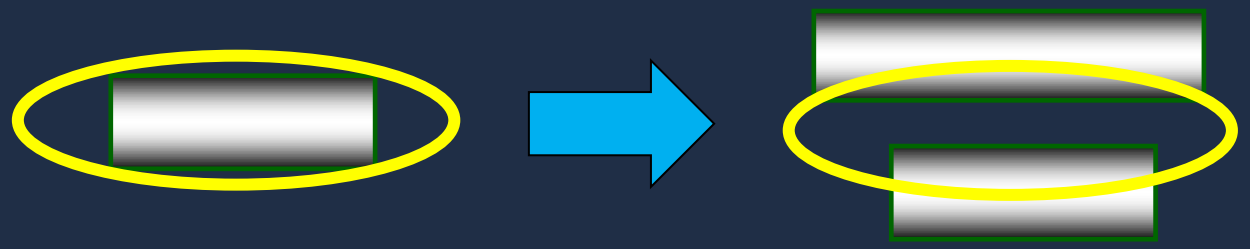
Etapa 2 – Ampliação do Espaço Político

- Visão Sistêmica
- Consolidação de Parcerias



Etapa 3 – Ampliação da Complexidade

- Visão Estratégica
- Desenvolvimento de Sucessores



TRANSIÇÃO PARA PRIMEIROS NÍVEIS DE LIDERANÇA

CARACTERIZAÇÃO DOS PRIMEIROS NÍVEIS DE LIDERANÇA

LÍDER OPERACIONAL

O QUE CARACTERIZA A LIDERANÇA OPERACIONAL – a liderança operacional é primeiro nível de complexidade da liderança. Os líderes operacionais são responsáveis pela excelência técnica e operacional da sua equipe, atuam como uma referência técnica perante a equipe e respondem pelo desenvolvimento técnico e operacional de todos os seus membros. Os líderes operacionais são um exemplo em termos de conduta em seu trabalho e termos de relacionamento e respeito às demais pessoas. São responsáveis por oferecer a cada membro de sua equipe os equipamentos e conhecimentos necessários para execução de suas atividades e/ou funções e para a obtenção dos resultados esperados.

LÍDER TÁTICO-OPERACIONAL

O QUE CARACTERIZA A LIDERANÇA TÁTICO OPERACIONAL – esse nível de liderança é o segundo degrau de complexidade e tem vários nomes nas organizações, podem ser chamados de supervisores, coordenadores ou encarregados são responsáveis pelo uso ótimo dos recursos colocados sob sua responsabilidade na obtenção dos resultados esperado de seu trabalho. Seu papel é manter sua equipe engajada e comprometida com seu trabalho e ampliar continuamente os resultados obtidos através dos recursos sob sua responsabilidade. Os líderes nesse nível de complexidade respondem pelo estímulo, criação de condições concretas e acompanhamento do desenvolvimento profissional de cada membro de sua equipe. São responsáveis por oferecer a cada membro de sua equipe os equipamentos e conhecimentos necessários para execução de suas atividades e/ou funções e para a obtenção dos resultados esperados.

LÍDER OPERACIONAL E TÁTICO OPERACIONAL

CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

- **CARACTERÍSTICAS DO PAPEL DO CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL:**
  - ✓ Planejamento (realizar o trabalho no tempo necessário)
  - ✓ Pontualidade
  - ✓ Conteúdo
  - ✓ Qualidade
  - ✓ Confiabilidade
  - ✓ Conhecer, aceitar e adotar a cultura da empresa

LÍDER OPERACIONAL

- **CARACTERÍSTICAS DO PAPEL DO LÍDER OPERACIONAL:**
  - ✓ Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
  - ✓ Disponibilidade para ensinar e orientar o trabalho da equipe e dos membros da equipe
  - ✓ Ser uma referência técnica e um exemplo em termos de comportamento

LÍDER TÁTICO-OPERACIONAL

- **CARACTERÍSTICAS DO LÍDER TÁTICO OPERACIONAL:**
  - ✓ Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
  - ✓ Em vez de executar, devem conseguir que o trabalho seja realizado por outros;
  - ✓ Aprender a valorizar o trabalho gerencial;
  - ✓ Dispor o tempo para os outros (planejando, orientando etc.);
  - ✓ Sair do “ser produtivo” para “tornar os outros produtivos”.
  - ✓ Balancear a ênfase entre execução e delegação

DIFICULDADES DA TRANSIÇÃO PARA LÍDER

CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

LÍDER OPERACIONAL

DIFICULDADES TÍPICAS

Transição do contribuidor individual para líder operacional – essa é uma mudança difícil por gerar o desconforto e ter que lidar com antigos colegas com seu líder, normalmente, uma das maiores dificuldades é o equilíbrio entre execução e delegação para os membros da equipe. Sabendo dessas dificuldades a organização pode preparar as pessoas para a transição. Vamos verificar quais são as dificuldades típicas dessa passagem. **É importante ressaltar que a transição para líder operacional não significa uma mudança de identidade profissional, ou seja, o executor e o líder operacional têm a mesma identidade profissional:**

- Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
- Disponibilidade para ensinar e orientar o trabalho da equipe e dos membros da equipe
- Ser uma referência técnica e um exemplo em termos de comportamento

DIFICULDADES DA TRANSIÇÃO PARA LÍDER

LÍDER OPERACIONAL

SUPERVISOR

DIFICULDADES TÍPICAS

Transição do líder operacional para uma liderança tático-operacional – em algumas situações o executor já é transferido para uma posição de liderança tático-operacional. Como, por exemplo: um técnico de manutenção que assume a posição de encarregado, neste caso assumirá uma posição que não tem somente a pressão da liderança de sua equipe, mas também a interação com outras áreas, onde esse encarregado terá que organizar os recursos para atender a demanda de várias áreas da organização de manutenção. Mesmo no caso de uma liderança operacional que está acostumada a liderar uma operação extremamente rotinizada, passa a se deparar com uma realidade mais fluída. **Na maior parte das organizações que pesquisamos as pessoas nesta posição não estão na arena política, portanto, aqui não temo também uma mudança de identidade:** As dificuldades típicas encontrada pelas pessoas nesta transição são:

- Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
- Em vez de executar, devem conseguir que o trabalho seja realizado por outros;
- Aprender a valorizar o trabalho gerencial;
- Dispor o tempo para os outros (planejando, orientando etc.);
- Sair do “ser produtivo” para “tornar os outros produtivos”.
- Balancear a ênfase entre execução e delegação

DIFICULDADES DA TRANSIÇÃO PARA LÍDER

CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

LÍDER OPERACIONAL

LÍDER TÁTICO-OPERACIONAL

IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA TRANSIÇÃO.

- **COMO IDENTIFICAR LIDERANÇAS EMERGENTES** – normalmente, a liderança de grupos operacionais recai sobre o melhor operador, mas é importante verificar a qualidade das relações dessa pessoa com seus colegas, o quanto é respeitado e como os trata.
- **PERFIL DE LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO** – conforme já foi mencionado em outros momentos, é muito importante que a organização tenha consciência do perfil do líder que valoriza e que quer ter. Esse perfil é importante para sinalizar para a organização o que é valorizado e para as pessoas que almejam assumir posições de liderança como devem se preparar.
- **POSICIONAMENTO DOS COLEGAS** – o líder operacional deve ter a aceitação de boa parte da equipe, caso contrário a organização enfrentará sérios problemas com reflexo direto na produtividade do grupo em questão.
- **ESTILO DE LIDERANÇA** – outro aspecto importante é analisar o nível de maturidade do grupo e as situações de contorna da posição. Caso o grupo seja maduro é importante um líder que tenha condições de delegar e dar autonomia, caso contrário, se temos uma equipe verde a liderança terá que desenvolver a equipe e efetuar uma liderança mais cerrada. O contexto também, se a atividade está bem estruturada ou se é necessário um trabalho de reformulação, se haverá a introdução de tecnologia ou novas formas de organização do trabalho etc.

PREPARAÇÃO PARA POSIÇÕES DE LIDERANÇA

PREPARAÇÃO PARA A POSIÇÃO DE LÍDER;

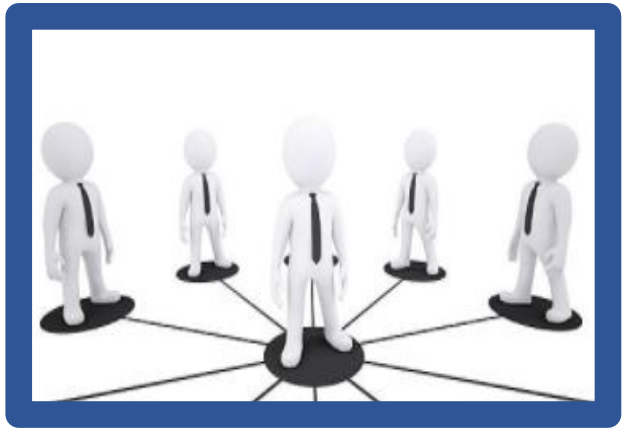
- **Preparação das pessoas para os aspectos comportamentais da liderança** – mesmo as pessoas que já exercem uma liderança operacional, técnica ou funcional necessitam de orientação para lidar com as expectativas das pessoas e da organização. Essa orientação pode ser oferecida através de cursos presenciais ou virtuais com dicas para o dia a dia da liderança.
- **Relação com pares** – outro aspecto importante é a relação com pares, principalmente no caso da liderança tático operacional é constante a necessidade de conciliar os recursos disponíveis com as demandas sobre a área de atuação do líder

SUPORTE ÀS PESSOAS NA TRANSIÇÃO

- **Suporte para adaptação a nova posição** – algumas empresas designam pessoas mais experientes na posição para oferecer orientação aos recém-empossados em lideranças operacionais ou tático-operacionais, particularmente no que tange ao relacionamento entre áreas e aos aspectos comportamentais da liderança.
- **Encontros entre líderes recém-empossado**s – reuniões quinzenais entre líderes recém-empossados nos primeiros seis meses se mostra muito importante como orientação dos mesmos e para troca de experiências. As empresas que adotaram essa prática perceberam problemas recorrente e tomaram providência para saná-los, criando uma integração mais acelerada das pessoas às suas novas posições

TRANSIÇÃO DE LÍDER OPERACIONAL PARA TÁTICO

CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA TÁTICA



LÍDER TÁTICO

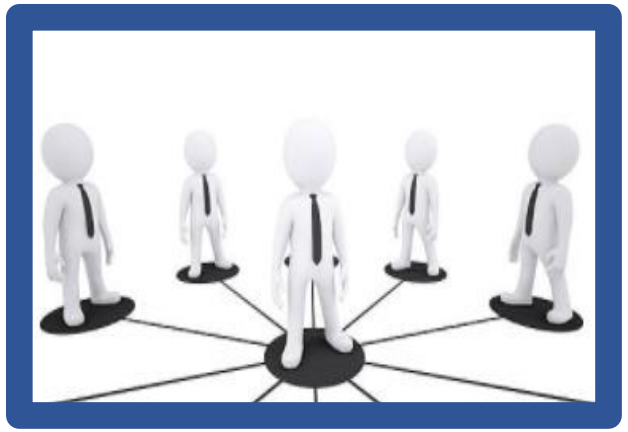
O que caracteriza a liderança tática – os líderes de nível tático são o terceiro nível de complexidade e são chamados de gerentes. Os Gerentes são responsáveis pela gestão dos processos do negócio e pelo seu contínuo aprimoramento. Seu papel é buscar um ganho contínuo de efetividade através do uso adequado dos recursos, da construção e sustentação de um clima organizacional que viabilize o alto grau de engajamento e comprometimento das pessoas com os resultados do negócio, do aprimoramento das interfaces entre os processos, da gestão de projetos críticos para o negócio e de uma liderança que inspire seus liderados a serem bons líderes para suas equipes. Os gerentes respondem pelo alcance dos resultados do negócio, recomendando ações preventivas para eliminar qualquer obstáculo que ameace o alcance dos resultados e criando condições para o alcance de resultados crescentes para o negócio. São responsáveis diretos pelo desenvolvimento de lideranças operacionais, tático-operacionais e táticas.

LÍDER TÁTICO-ESTRATÉGICO

CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA TÁTICA

O que caracteriza a liderança tático estratégica – as lideranças tático estratégicas são comuns em empresas de grande porte e podem ser chamados de diretores ou de gerentes executivos, gerais ou corporativos. Esse nível é responsável pelo contínuo aprimoramento dos macroprocessos do negócio e pela inovação de soluções, produtos e/ou serviços. É seu papel verificar as possibilidades de ganhos nas interfaces entre os processos e acompanhamento das demandas do mercado e das inovações tecnológicas que podem oferecer e/ou manter o diferencial competitivo do negócio. Cabe a esse nível monitorar os movimentos da concorrência e possíveis oportunidades ou ameaças ao negócio, recomendando ações que possibilitem ampliar as vantagens competitivas. Respondem pelo desenvolvimento das futuras lideranças táticas e tático-estratégicas para o negócio, pela disseminação dos valores e missão da organização e pelo conjunto de ações que viabilizam a implantação da estratégia e a obtenção dos resultados planejados para o negócio. São os responsáveis diretos pela construção dos resultados operacionais, financeiros e tecnológicos necessários a sustentação do negócio no curto, médio e longo prazos.

LÍDER TÁTICO



PAPEL DO LÍDER TÁTICO

Características do papel do líder tático:

- ✓ Devem passar de tarefas técnicas para tarefas gerenciais;
- ✓ Precisam identificar e distinguir as pessoas que fazem daquelas que lideram;
- ✓ Identificar líderes potenciais;
- ✓ Estimular o empowerment;
- ✓ Desenvolver os subordinados como líderes de pessoas;
- ✓ Enxergar além de suas atribuições específicas e considerar questões estratégicas mais amplas;
- ✓ Formar sucessores;
- ✓ Gerenciar e aprimorar as interfaces;
- ✓ Responder pelo aprimoramento contínuo de processos;
- ✓ Delegar a responsabilidade pela supervisão das tarefas operacionais;
- ✓ Desenvolver liderança de pares e superiores hierárquicos.

LÍDER TÁTICO-ESTRATÉGICO

PAPEL DO LÍDER TÁTICO-ESTRATÉGICO

Características do líder tático estratégico:

- ✓ Novas habilidades de comunicação - comunicar-se com o nível de colaboradores individuais requer entrar em 2 níveis de gerência;
- ✓ Gerenciar áreas com as quais podem não ter familiaridade;
- ✓ Conhecer o trabalho desconhecido e aprender a valorizá-lo;
- ✓ Trabalho em equipe com outros gerentes corporativos e competição por recursos baseada em necessidades de negócios;
- ✓ Combinar a estratégia da área com a estratégia geral do negócio;
- ✓ Estratégia de longo prazo (principalmente aplicada à própria função). Fazer algo melhor que o concorrente
- ✓ Delinear soluções mais inovadoras, para obtenção de vantagem competitiva sustentável;
- ✓ Formar sucessores

TRANSIÇÃO DA LIDERANÇA OPERACIONAL PARA TÁTICA

LÍDER TÁTICO-OPERACIONAL

LÍDER TÁTICO

DIFICULDADES TÍPICAS

Transição do líder tático operacional para líder tático – essa é a transição mais difícil na carreira do líder. Na maior parte das organizações é o momento que a pessoa entra na arena política da organização. **É a transição mais difícil porque o trabalho do líder muda radicalmente seu papel operacional, técnico, funcional ou de vendas é deixado em um segundo plano e surge no primeiro plano o papel de político organizacional.** As dificuldades típicas são oriundas da necessidade de atuar em um papel para o qual as pessoas não foram preparadas. As dificuldades mais frequentes estão associadas a mudança do perfil dos subordinados dos líderes táticos, elas passam a se constituir de líderes de pessoas e não mais de executores. Para a pessoa mudar a forma de lidar com seus subordinados é um dos aspectos mais difíceis da adaptação da pessoa a esse novo papel:

- Devem passar de tarefas técnicas para tarefas gerenciais;
- Precisam identificar e distinguir as pessoas que fazem daquelas que lideram;
- Identificar líderes potenciais;
- Estimular o empowerment;
- Desenvolver os subordinados como líderes de pessoas;
- Enxergar além de suas atribuições específicas e considerar questões estratégicas mais amplas;
- Formar sucessores;
- Gerenciar e aprimorar as interfaces;
- Responder pelo aprimoramento contínuo de processos
- Delegar a responsabilidade pela supervisão das tarefas operacionais;

TRANSIÇÃO DA LIDERANÇA OPERACIONAL PARA TÁTICA

LÍDER TÁTICO

LÍDER TÁTICO-ESTRATÉGICO

DIFICULDADES TÍPICAS

Transição do líder tático para uma liderança tático estratégica – somente empresas de grande porte têm essa figura, como, por exemplo: em uma em algumas situações o executor já é transferido para uma posição de liderança grande unidade industrial teremos gerentes táticos em qualidade, processos, manufatura e um gerente geral da planta. O conjunto dos gerentes gerais das plantas da organização se reportam a um diretor de operações. A grande dificuldade para esse nível é se afastar de sua formação básica e enfrentar uma abrangência bem maior, como, por exemplo: o gerente de qualidade que assume a gerência geral da planta e passa a lidar com a manufatura, processos, parte administrativa etc. Nessas organizações esse nível é o principal responsável pela inovação técnica e tecnológica, porque é o nível que tem a melhor visão sistêmica e tem o nível de poder necessário para trazer para dentro da organização as inovações. Caso esse grupo seja conservador e/ou avesso a transformações dificilmente a organização terá energia para se transformar:

- Novas habilidades de comunicação - comunicar-se com o nível de colaboradores individuais requer entrar em 2 níveis de gerência;
- Gerenciar áreas com as quais podem não ter familiaridade;
- Conhecer o trabalho desconhecido e aprender a valorizá-lo;
- Trabalho em equipe com outros gerentes corporativos e competição por recursos baseada em necessidades de negócios;
- Combinar a estratégia da área com a estratégia geral do negócio;
- Estratégia de longo prazo (principalmente aplicada à própria função). Fazer algo melhor que o concorrente
- Delinear soluções mais inovadoras, para obtenção de vantagem competitiva sustentável;
- Formar sucessores

IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA TRANSIÇÃO.

- **LIDERANÇA TÁTICA, TRANSIÇÃO MAIS DIFÍCIL** – a transição de lideranças operacionais ou tático operacionais para liderança tática ou de profissionais sêniores técnicos, funcionais ou de vendas para a posição tática é mais difícil na carreira do líder pelas seguintes razões:
  - ✓ O líder tático atua na arena política para qual as pessoas não forma preparadas;
  - ✓ A natureza do trabalho é mais política e por essa razão se configura como uma mudança de trajetória profissional;
  - ✓ O período de adaptação é longo, estimamos uma média de dois anos;
  - ✓ Uma parte significativa do trabalho é a relação com pares e parceiros estratégicos
- **PESSOAS VOCACIONADAS PARA A ARENA POLÍTICA** – em nossos estudos as pessoas que tiveram dificuldades para sustentar a posição gerencial não valorizaram a arena política pelas seguintes razões:
  - ✓ Enxergar a arena política de forma negativa, como um espaço para politicagem;
  - ✓ Dificuldade para renunciar à identidade anterior;
  - ✓ Dificuldades de relacionamento com pares e parceiros estratégicos;
  - ✓ Pressão da organização para atividades operacionais, técnicas ou funcionais.
- **IDENTIFICAR PESSOA VOCACIONADAS PARA A ARENA POLÍTICA** – avaliação de comportamentos e de trânsito na arena política, além do exercício da liderança com suas equipes e/ou pares.

PREPARAÇÃO PARA POSIÇÕES DE LIDERANÇA TÁTICA

PREPARAÇÃO DAS PESSOAS PARA LÍDER TÁTICO

- Exposição a arena política – o melhor preparo para a posição tática é a exposição da pessoa à arena política e realizar observação estruturada;
- Desafios de maior complexidade – submeter as pessoas a uma pressão maior para verificar seu comportamento diante dos desafios.
- Visão sistêmica para preparar líderes tático estratégicos – no nível tático as pessoas necessitam ampliar sua visão sistêmica para serem preparadas para o nível tático-estratégico.

SUPORTE ÀS PESSOAS NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO

- Suporte de pessoas mais experientes – tanto no caso da liderança tática com tático estratégica é muito importante que uma pessoa mais experiente ajude em sua consolidação na posição. Esse suporte gera os seguintes resultados:
  - ✓ Construção de uma nova rede de relacionamento;
  - ✓ Absorção de uma nova etiqueta
  - ✓ Construção de uma nova agenda de atividades e prioridades.
- Suporte institucional da área de RH – um apoio importante vem da área de RH na oferta de treinamentos dirigidos, na contratação de orientação profissional externa se for necessário, na construção de agenda de trabalho com pessoas mais experientes e ampliação da rede de relacionamento para fora da organização.

TRANSIÇÃO DE LÍDER TÁTICO PARA ESTRATÉGICO

LÍDER ESTRATÉGICO

CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

O que caracteriza a liderança estratégica – o nível estratégico é o quinto nível de complexidade da carreira de líder. As pessoas neste nível são chamadas de diretores ou de diretores executivos e são responsáveis por uma visão equilibrada de prioridades no uso de recursos e atenção com vistas ao aperfeiçoamento contínuo e maior efetividade do negócio. Para tanto, necessitam ter uma visão ampla das possibilidades do negócio e traduzi-la em termos financeiros, de necessidades de mudança e transformações e de preparação de pessoas para o futuro. As pessoas que compõe este nível têm como papel recomendar investimentos e ações estratégicas visando um posicionamento mais competitivo do negócio no curto, médio e longo prazo. No dia a dia do negócio respondem por orientar a implementação da estratégia e o uso dos recursos definidos em orçamento, aprovando despesas e investimentos dentro dos limites de sua alçada. Tem um papel fundamental, também, na formação de futuras lideranças e na disseminação dos valores e missão da organização. Neste nível as pessoas respondem por interagir com stakeholders para construir e sustentar uma imagem positiva do negócio e detectar oportunidades e ameaças.

PRESIDÊNCIA E VICE-PRESIDÊNCIA

CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

O que caracteriza a presidência e vice-presidências – o nível mais alto em uma organização com atuação em uma região ou com um negócio central é chamado de presidente ou vice-presidente. As pessoas neste nível são responsáveis por garantir a perenidade da atuação do negócio pelo qual respondem, garantindo que as localidades e as sociedades onde atua estejam com suas necessidades permanentemente atendidas através das soluções, produtos e/ou serviços oferecidos. Devem se orientar por um constante aperfeiçoamento e transformação do negócio tendo como parâmetro não somente o desejável, mas o socialmente, politicamente e financeiramente possível. Sua atuação envolve além da elaboração de planos concretos de ação, uma visão estratégica de longo prazo. Seu papel é de se antecipar a oportunidades e ameaças ao negócio e avaliar possíveis alternativas, recomendando ações de expansão e investimento ou de retração ou venda do negócio ou partes dele. Seu papel como principal líder do negócio deve ser de inspirador e aglutinador de forças para garantir a efetividade da empresa. Tem o papel de orientar o Conselho de Administração em relação a investimentos, expectativas de resultados e visão sobre as possibilidades do negócio sob sua responsabilidade e de auxiliar no desenvolvimento dos demais negócios da organização.

PAPEL DO LÍDER ESTRATÉGICO

Características do papel do líder estratégico:

- ✓ Torna-se responsável pelos resultados financeiros da empresa - Precisa ver um elo claro entre seus esforços e os resultados financeiros;
- ✓ Considerar os resultados a partir de várias perspectivas, respondendo pela rentabilidade do negócio no curto e longo prazo;
- ✓ Liderar por influência;
- ✓ Equilibrar entre as metas futuras e necessidades atuais;
- ✓ Atingir – lucro, fatia de mercado, produto e público-alvo e, também, pensar no futuro do negócio;
- ✓ Formar sucessores;
- ✓ Assumir o papel de articulação junto aos stakeholders e agentes do ambiente externo.

PRESIDÊNCIA E VICE-PRESIDÊNCIA

PAPEL DO LÍDER ESTRATÉGICO

Características da presidência e vice-presidência:

- ✓ É responsável pelos resultados financeiros da empresa
- ✓ Precisa aprender a valorizar não só o sucesso do “seu negócio”, mas os “negócios do grupo”
- ✓ Avaliar estratégias para alocar ou aplicar capital- fazer as perguntas certas, analisar os dados certos e aplicar a perspectiva corporativa correta para a tomada de decisão
- ✓ Desenvolver lideranças estratégicas
- ✓ Desenvolver e implementar uma estratégia de portfólio – questionar se os negócios em que atua são os corretos, quais negócios poderiam ser adicionados, eliminados ou alterados para garantir ganhos atuais e futuros
- ✓ Ter uma perspectiva global
- ✓ Tomada de decisão – envolvendo maiores riscos e incertezas e prazos mais longos

TRANSIÇÃO DA LIDERANÇA TÁTICA PARA ESTRATÉGICA

LÍDER TÁTICO-ESTRATÉGICA

LÍDER ESTRATÉGICO

DIFICULDADES TÍPICAS

Transição do líder tático estratégico para líder estratégico – essa é uma transição difícil na carreira do líder, pois passa da uma arena política do nível tático para a arena estratégica com demandas bem diferentes. Nesta arena a pessoa tem que ter uma visão ampla dos negócios e passa a ser um responsável direto pelos resultados da organização em todos os sentidos. Nessa arena é a organização 24 horas por dia de segunda a segunda e passa a ter alto grau de exposição social:

- Torna-se responsável pelos resultados financeiros da empresa - Precisa ver um elo claro entre seus esforços e os resultados financeiros;
- Considerar os resultados a partir de várias perspectivas, respondendo pela rentabilidade do negócio no curto e longo prazo;
- Liderar por influência;
- Equilibrar entre as metas futuras e necessidades atuais;
- Atingir – lucro, fatia de mercado, produto e público-alvo e também pensar no futuro do negócio;
- Formar sucessores;
- Assumir o papel de articulação junto aos stakeholders e agentes do ambiente externo.

TRANSIÇÃO DA LIDERANÇA TÁTICA PARA ESTRATÉGICA

LÍDER ESTRATÉGICO

PRESIDÊNCIA E VICE-PRESIDÊNCIA

DIFICULDADES TÍPICAS

Transição do líder estratégico para presidência e vice-presidência – a maior parte das organizações têm um presidente e seus subordinados são diretores. Empresas de grande porte têm, além dos diretores, vice-presidentes que assumem, em conjunto com o presidente a condução do negócio e o relacionamento com acionistas e parcerias estratégicas. Encontramos algumas empresas onde não havia um presidente e a gestão era realizada por um grupo de vice-presidentes:

- É responsável pelos resultados financeiros da empresa
- Precisa aprender a valorizar não só o sucesso do “seu negócio”, mas os “negócios do grupo”
- Avaliar estratégias para alocar ou aplicar capital- fazer as perguntas certas, analisar os dados certos e aplicar a perspectiva corporativa correta para a tomada de decisão
- Desenvolver lideranças estratégicas
- Desenvolver e implementar uma estratégia de portfólio – questionar se os negócios em que atua são os corretos, quais poderiam ser adicionados, eliminados ou alterados para garantir ganhos atuais e futuros
- Ter uma perspectiva global
- Tomada de decisão – envolvendo maiores riscos e incertezas e prazos mais longos

IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA TRANSIÇÃO.

- **A IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO** – as melhores práticas vêm de avaliações colegiadas da performance e do histórico da pessoa dentro e fora da organização. Essas pessoas são desafiadas e observadas em projetos estratégico.
- **EXPERIÊNCIAS EM CLIENTES, FORNECEDORES E ACIONISTAS** – experiências em projetos ou estágios em fornecedores e clientes são, também, indicadores poderosos. Acompanhamos o caso de um gerente tático que foi convidado por uma das empresas controladoras a realizar um estágio na matriz de 2 anos e quando retornou para a organização estava pronto para uma posição estratégica.
- **A IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA A PRESIDÊNCIA** – aquelas pessoas que no nível estratégico se destacaram e desenvolveram uma visão profunda do negócio e suas tendências são as pessoas mais visadas para assumir posições de presidência. Em muitas organizações é valorizada a capacidade de trânsito entre os acionistas. Quando a organização necessita de mudanças mais profundas em seu modelo mental são pensadas pessoas fora da organização.

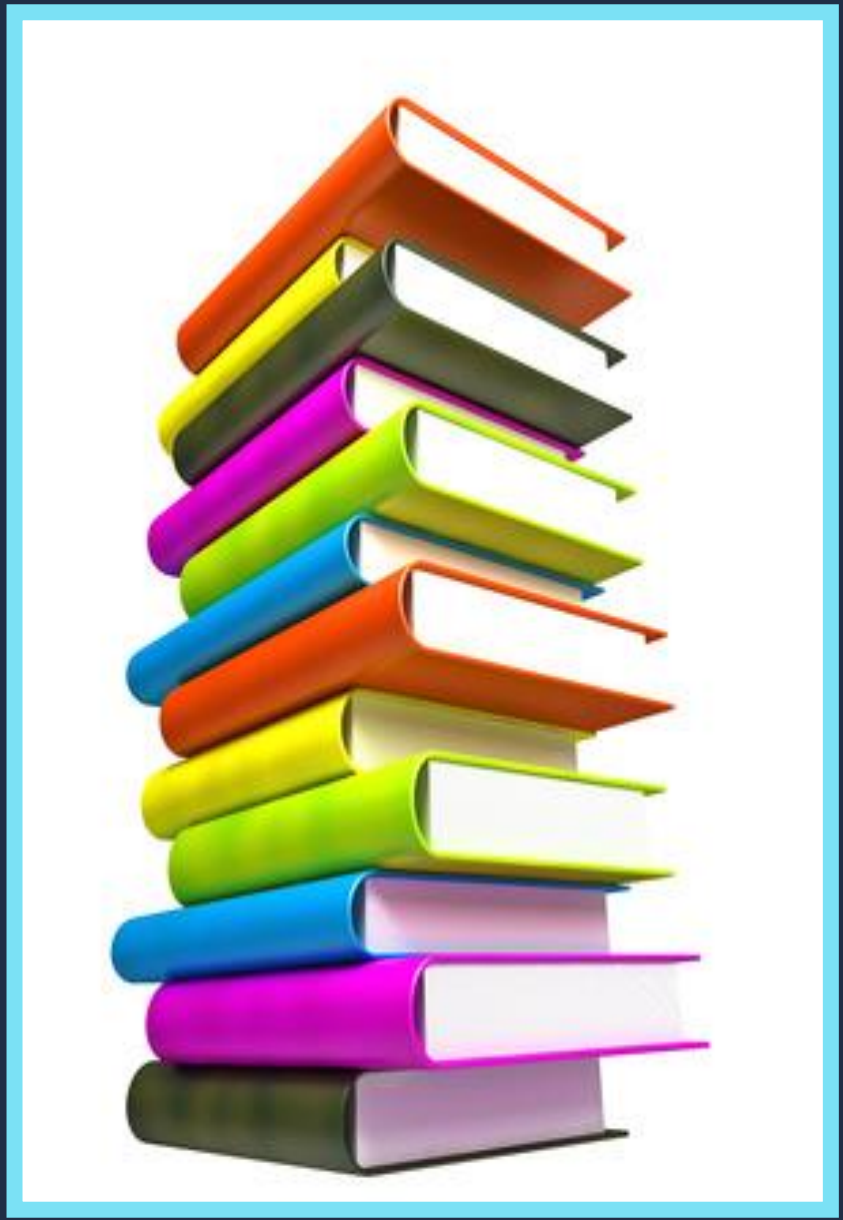
PREPARAÇÃO PARA POSIÇÕES DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA

PREPARAÇÃO PARA NÍVEIS ESTRATÉGICOS;

- **Vivência de projetos estratégicos** – a preparação para o nível estratégico pressupõe um trânsito da pessoa pela arena política do nível estratégico e sua aceitação pelos futuros pares.
- **Situações diferentes de trabalho** – na maior parte das organizações a liderança estratégica é predominantemente por influência. Muitas vezes as pessoas viveram somente experiências como líderes hierárquicos e necessitam ter outras vivências antes de serem pensadas para o nível estratégico. Acompanhamos o caso de uma organização que estava em processo de crescimento fora do Brasil e a vivência dos profissionais fora do pais era essencial para assumirem posições estratégicas.

SUPORTE NESSE PROCESSO DE TRANSIÇÃO

- **Suporte esterno para o nível estratégico** – nos movimentos de liderança esse é o que mais necessita de suporte. Nesse nível a pessoa fica muito isolada sem interlocutores. É comum pensar com suporte para esse nível a contratação de coachs. O suporte externo é mais isento e é mais confortável para o líder que atua no nível estratégico.
- **Grupos de diversas empresas** – outro suporte importante vem da troca de experiência entre diferentes empresas e que não concorrem entre si. É um espaço para troca de experiência e vem se tornando um produto interessante de diversas consultorias especializadas em suporte a altos executivos.



INDICAÇÕES DE LEITURA

LEITURA BÁSICA:

DUTRA, J. Escolhendo e desenvolvendo líderes e gestores. In:DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA G. – Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros – cap 21. Editora Gen/Atlas, São Paulo - 2017;

DUTRA, Joel S. – Competências: conceitos, instrumentos e experiências, capítulo 2 e 3, Editora Gen/Atlas, São Paulo – 2017.

LEITURA COMPLEMENTAR:

CHARAN, Ran, DROTTER, Stephen e NOEL, James – Pipeline da Liderança – Ed. Campus, Rio de Janeiro – 2010;

ZACCARO, Stephen J. – The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success, capítulos 3, 4 e 5 – Ed. American Psychological Association – 2001;

JAQUES, Elliott – Requisite Organization – Cason Hall – 1996;

JAQUES, Elliott e CASON, Kathryn – Human Capability – Cason Hall – 1994;

STAMP, Gillian e STAMP, Colin – Wellbeing T Work: Aligning Purposes, People, Strategies and Structure. International Journal of Career Management, v. 5 no. 3 0 2 – 36 – 1993;

STAMP, G. e ISAAC, D. J. – Matrix of Working Relationship. Material interno da BIOSS (Brunel Institute of Organizational and Social Studies) – 1990;

ROWBOTTOM, Ralph e BILLIS, David – Organizational Design: The Work-Levels Approach – Ed. Gower, Vermont, USA – 1987;

DALTON, Gene e THOMPSON, Paul – Novations: Strategies for Career Management – Ed. Provo, Utah – Edição dos autores – 1993.

OBRIGADO

e-mail – jdutra@usp.br