

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
**TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**EDUARDA FERREIRA SANTANA BISPO**

**LIDERANÇA, UM PAPEL ESCALÁVEL**

**GOIÂNIA**

**2022**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
**TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**EDUARDA FERREIRA SANTANA BISPO**

**LIDERANÇA, UM PAPEL ESCALÁVEL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia - Faculdade IBC como parte dos requisitos para a conclusão do curso.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho.

**GOIÂNIA**

**2022**

Liderança, um papel escalável

EDUARDA FERREIRA SANTANA BISPO

Banca Examinadora:

---

Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho  
Professora Orientadora

---

Esp. Ana Cláudia da Rocha Bueno  
Professora Examinadora

---

Esp. Jucileia Nogueira Araujo  
Professora Examinadora

**GOIÂNIA**

**2022**

## SUMÁRIO

Introdução	6
Justificativa	6
Fundamentação Teórica	7
Metodologia	8
Modelos de Liderança	8
Organização das Lideranças	12
Considerações finais	16
Referências	17



## **LIDERANÇA, UM PAPEL ESCALÁVEL**

**Eduarda Ferreira Santana Bispo**

Bacharel em Ciências Contábeis, atua como coach e é aluna do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade IBC.

### **Resumo**

O presente trabalho surgiu a partir de pesquisas elaboradas com a finalidade de compreender os processos de lideranças, buscando auxiliar os Gestores em Recursos Humanos na busca de grandes talentos, sobretudo para aqueles que ocuparão cargos de liderança, bem como ajudar os líderes a se organizarem em seus talentos, conhecendo as qualidades basilares e indispensáveis para o bom exercício de seu cargo, assim foram elencadas alguns modelos de lideranças, que podem ser utilizados, seja de forma individual ou coletiva, empregando um por vez ou mesmo combinando aspectos, dependendo da realidade enfrentada.

### **Palavras-chave:**

liderança, gestão de pessoas, gestão de processos.

## **Introdução**

Liderança assertiva e escalável é o objeto da pesquisa, uma jornada tão presente e tão negligenciada na sociedade, pois liderança vai além de um nome, é uma postura.

A quem recorrer? O que fazer? Como fazer? Estas e outras perguntas guiarão a busca por respostas para expor soluções conscientes e inteligentes para líderes e stakeholders gerando cenários saudáveis, atraentes e menos incertos de liderança.

Serão abordados quatro aspectos desafiantes: a insatisfação de gestores quanto os recursos disponibilizados pelas organizações como apoio, o déficit dos líderes quanto à consciência do que é necessário para sua atuação, adequações para bem selecionar pessoas e a cultura de conexão com o departamento de Recursos Humanos.

A liderança pode ser vista além de um campo de estudo, mas como uma disciplina basilar para resolver problemas de necessidades humanas individuais e coletivas, explora as descobertas da ciência política, história, sociologia, filosofia, teologia, literatura e psicologia. Em uma visão sistêmica é possível ter a liderança como uma realidade cotidiana.

A consciência se forma a partir do conflito entre o mundo interno e externo que nos faz buscar um padrão de expressão comportamental, por isso aderir a uma teoria comportamental pode proporcionar mais recursos para a atuação na liderança.

O objetivo do estudo é identificar os métodos que podem contribuir enquanto guia na atuação de um líder, o que diminui o tempo de busca do caminho a seguir e proporciona mais confiança para a atuação prática, pois são frutos de pessoas que já percorreram este caminho.

Contudo, o caminho de construção e ruptura de um líder é um composto e a partir de pessoas, pensamento, ações disciplinadas e múltiplos níveis de atuação como uma jornada, assim como os requisitos necessários para a eficiência em cada nível, formam um verdadeiro guia, mas não eliminam as duras penas do campo de batalha de um líder.

## **Justificativa**

Em aspectos gerais, a liderança pode ser definida como uma ação individual de assumir a tomada de decisão referente à representação de si ou de um grupo.

Em uma sociedade composta de várias gerações em escala de idade, multidisciplinar em conhecimento e de grande variação também cultural, é possível identificar uma constante busca de formas para se alcançar a satisfação nos quesitos liderança de si e dos outros.

Somos seres humanos, um composto de células, hormônios, crenças e valores que nos influenciam desde a vida intrauterina até o último suspiro, com inúmeras possibilidades

combinatórias que revelam a impossibilidade de desenvolver pessoas por meio de equações matemáticas.

Deste modo, a pesquisa tem como objetivo evidenciar situações de necessidade e expor possíveis soluções para a insatisfação corporativa em contar com a presença de líderes qualificados dentro e fora de suas organizações de forma escalável, ou seja, sem progressivas despesas para tal resultado através da intervenção de profissionais de Recursos Humanos.

### **Fundamentação Teórica**

Como incoação temos a análise de cenários corporativos em que a liderança é exigida, visto que, por se tratar de um tema presente em toda a sociedade tanto como necessidade quanto como deficiência, é possível identificar que as pessoas que buscam, selecionam e formam líderes possuem a responsabilidade sem os recursos e diretrizes devidamente detalhadas. Neste contexto, pessoas ignorantes formam pessoas ignorantes, por vezes, entregam resultados que não lhes são incumbidos e por consequência não entregam o que realmente deveriam entregar e desencadeiam uma série de deficiências na organização.

Para avaliar o desempenho de um colaborador em aspecto formal, a área de Recursos Humanos da organização utiliza de ferramentas que possibilitam a mensuração e comparação de resultados para um plano de ação através de recursos que podem diminuir a subjetividade, um exemplo é o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI. O PDI é uma ferramenta que evidencia pontos fortes e de melhoria com o fim de definir metas que podem valorizar os pontos fortes e minimizar as consequências negativas dos pontos de melhoria do indivíduo. No entanto, a área de Recursos Humanos é apenas uma apoio que trabalha com informações fornecidas por outras áreas da empresa e depende delas para o sucesso de suas intervenções.

A Psicologia Positiva através do estudo da intervenção com forças de caráter, o Coaching com o foco no desenvolvimento de habilidades para aplicação, a mentoria para instruir nos passos da jornada, assim como a experiência de líderes que percorreram e conduziram com sucesso outros pelo caminho da liderança como James Noel, que foi vice-presidente de Desenvolvimento Executivo do Citibank tem muito a contribuir com quem busca identificar ou formar líderes.

Desenvolver líderes é para além de compreender os recursos disponíveis, demanda uma jornada progressiva de transição de papéis guiada.



## **Metodologia**

Foi realizado uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de expor possíveis soluções para a insatisfação de gestores ante a postura da área de Recursos Humanos para o desenvolvimento e seleção de líderes para suas respectivas organizações, por isso em se tratando de finalidade, a pesquisa foi aplicada e descritiva quanto ao objetivo, sua abordagem como pesquisa foi a partir de livros com referencial teórico e prático, bem como, dos estudos já realizados.

## **Modelos de Liderança**

A liderança é um estado identificado através de traços de comportamento. Existe um padrão comportamental, em que o inconsciente coletivo reconhece um líder, destacados em histórias na infância com a figura de guerreiros, bandidos e mártires. Já na fase adulta, há inúmeras referências e relatos brilhantes de titãs corporativos, gênios militares e gigantes políticos. Contudo, ao analisar a história da humanidade, o marco dos líderes geram as mudanças de época e o uso da estratégia de busca pela entrega de necessidades não satisfeitas das massas (Burns, 2003).

Em se tratando de identificação do líder, é um exercício que chega a ser intuitivo, mas quando o assunto é a seleção de um profissional para um cargo de liderança, percebe-se uma busca por profissionais que expressam traços natos, como alguém que nasce com o perfil pronto para ser um líder, mesmo em um período histórico em que se tem a consciência da capacidade cognitiva de aprendizado do ser humano. No contexto corporativo, o líder é o elo mais importante da organização, pois permite que subgrupos se empenhem em micro ações que contribuem com o macro objetivo da empresa, isso porque a cultura de uma empresa precisa de pessoas para compreender, aplicar e replicar, assim uma cultura permanece, fortalece e a empresa cresce. Contudo, identificar líderes natos e prontos para assumirem as mais diversas equipes e áreas, além de ser um desafio árduo, gera um resultado oneroso, isso porque esta ação envolve um processo seletivo externo, uma integração, um período de ensino e ainda adaptação entre equipe e líder. Em contraste, com um processo seletivo interno teria a possibilidade de otimizar todas as fases da seleção de um líder, porém a grande dúvida está na quantidade de talentos internos que se enquadram no perfil profissional da vaga disponível.

No Brasil, para efeitos de uniformização de ordem administrativa, o Ministério do Trabalho utiliza a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, instituída por portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002, com a finalidade de identificação das ocupações

no mercado de trabalho. Já para as relações de trabalho, as organizações possuem liberdade para escolher qual abordagem utilizar, mas não se isenta de sua influência através de políticas públicas, No Brasil podemos citar a Escola Virtual de Governo que surgiu em 2017, com o apoio de ENAP - Escola Nacional de Administração Pública e outras instituições para proporcionar capacitação a distância em várias áreas profissionais, inclusive em liderança.

Há uma diversidade de informações disponíveis e cada uma com grande potencial de melhorar a qualidade das relações profissionais e por consequência saúde da organização, porém, assim como a empresa tem uma necessidade de uma cultura devidamente definida, há também a necessidade de um modelo de liderança ou gestão de talentos que seja único na organização.

O *Pipeline de Liderança* (Charan, Drotter e Joel, 2018) é um modelo de sustentação de liderança organizacional que busca suprir quatro grandes necessidades identificadas nas empresas quando o assunto é alocação de pessoal em cargos de liderança. Quanto mais alto o nível do profissional que ocupa um cargo de liderança em uma empresa, maior a percepção da necessidade de líderes qualificados para compor o quadro de colaboradores da organização, o que os leva à análise crítica quanto aos padrões utilizados pela equipe de Recursos Humanos para o desenvolvimento de talentos em seu potencial com o fim de melhoria no desempenho e transição de cargos. Uma situação popular na formação de um líder é a ignorância quanto à descrição do próprio cargo, modelos de competências focadas em atividades e não em resultados, enquanto o padrão de execução dos papéis se torna abstrato por sua má definição. É frequente a falha dos executivos na escolha de candidatos ideais, seja pelo grau de dificuldade ou mesmo pelo tempo dedicado, é sempre um desafio conduzir entrevistas e avaliações, assim como tomar uma decisão de seleção. Outra situação que evidencia necessidade de atenção é o fato de a área de recursos humanos hoje não ser mais aquela área que apenas garante a mão de obra e sim a que identifica e desenvolve talentos.

Diante disso, o modelo *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) busca também contribuir em quatro fatores externos. O primeiro ponto é a importância de preparar o novo colaborador de tal forma que compreenda os valores e habilidades do respectivo papel. O segundo aspecto é o fato de haver a necessidade de um modelo, porém que não seja congelado, assim o *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) consegue ser um modelo flexível o suficiente para formar líderes dos mais diversos núcleos de mercado e cultura, seja China, Índia ou EUA. A terceira situação é a necessidade de lidar com naturalidade diante das

mudanças que podem surgir no percurso, de tal forma que, o cargo se adapte com flexibilidade integrado ao seu ecossistema seguro em um modelo. A quarta necessidade coberta é a falta de clareza de papéis, pois o modelo exige o detalhamento necessário para que o profissional se perceba ciente o suficiente para transmitir segurança e transparência em sua atuação. O *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) é um modelo ousado o suficiente para oferecer uma solução que pode apoiar empresas no presente e também no futuro, pois é flexível, replicável e foca no desenvolvimento das pessoas.

Entre vários modelos de liderança encontramos soluções, é possível fazer combinações, como também é possível escolher apenas um que se adeque ao contexto. Podemos destacar uma liderança transformadora como aquela que combina objetivos específicos e mensuráveis, meios relevantes e valores fortes para entregar um resultado sistêmico e de longo prazo, tanto em aspecto econômico, quanto social (Burns, 2003). Em se tratando de sucesso operacional e financeiro, um modelo que se destaca é o *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018), pois ele busca atender a insatisfação de gerentes com a falta de estrutura para formar talentos internos para a liderança, o gap de os líderes não saberem o que fazer, a falta de habilidade para a seleção de pessoas e o alinhamento entre as necessidade da área e o propósito do Recursos Humanos. Estamos em um período em que há uma grande demanda de desenvolvimento interno de talentos para gerar os novos líderes da organização, o *Pipeline* é um modelo que atende este cenário.

Em suma, o *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) é uma arquitetura central compartilhável com todos os níveis organizacionais que foca na necessidade de desenvolver, e não de adquirir líderes. Desenvolver líderes influencia na forma da sociedade contribuindo com o progresso econômico/cultural. Potencial, embora seja um conceito abstrato, no trabalho percebe-se uma dinâmica que evidencia ações estratégicas com o *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018), é uma capacidade para um trabalho futuro e sua base são as experiências passadas, capacidade de aprendizagem presente e disposição para assumir novas atribuições. Cada nível de liderança possui seus requisitos e a análise do perfil do indivíduo permite considerar a transição de nível. O *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) é dinâmico para adaptação de quantidade de níveis, contudo sua base possui sete níveis e seis passagens, são elas: gerenciar a si mesmo, gerenciar outros, gerenciar gestores, gestor funcional, gestor de negócios, gestor de grupo, gestor corporativo.

No desenvolvimento do *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) foram identificadas várias falhas no que se refere à liderança nas organizações. Foi evidenciada a

cobertura de 80% a 85% dos cargos e possibilidade de certas atuações terceirizadas não se encaixarem no modelo (Charan et al. 2018, 44). É relevante a necessidade de o líder passar nível por nível para progressivamente se capacitar, mas aos que pularem níveis é possível ajustar traços através de avaliação de hábitos de trabalho, feedback e treinamento desde que o Recursos Humanos esteja devidamente preparado para tal acompanhamento.

Exemplos são ótimas estratégias de verificação:

Quando Barry tornou-se gerente de vendas regional de uma grande empresa farmacêutica, encarou a promoção como uma oportunidade de ganhar mais dinheiro e ter mais influência na organização. Quando ofereceram o cargo, ele não hesitou em aceitar, ainda que adorasse sua posição anterior como vendedor. Ele gostava da autonomia de que desfrutava, trabalhando muitas vezes de casa, percorrendo a região e reunindo-se com vários médicos e administradores hospitalares. Como gerente de vendas com oito vendedores subordinados a ele, Barry passou a dedicar boa parte do tempo a observar seus vendedores em campo, contratar e treinar novo pessoal, participar de reuniões com outros gerentes de vendas e realizar avaliações, relatórios e outras funções burocráticas. Não apenas ficou contrariado com a perda da autonomia como também frustrado com a papelada. O prazer de fechar uma venda evaporou-se quando se tornou gerente de vendas. Durante dois anos Barry sofreu com aquele cargo - e seu pessoal também, porque ele não lhes dava as orientações de que tanto precisavam. Embora soubesse que certos vendedores vinham cometendo erros com os clientes, ele achava difícil comunicar o que estavam fazendo de errado. No início até tentou ajudar a corrigir os erros, mas logo se cansou das reações defensivas de seu pessoal. Barry acabou pedindo demissão para assumir um cargo de vendedor em outra empresa, na qual receberia um salário melhor e uma área de atuação maior (Charan et al. 2018, 55 e 56).

Com a aplicação do *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) Barry teria a oportunidade de desenvolver as habilidades necessárias para assumir o cargo de gerente de forma progressiva e com intervenções de coaching e feedback, assim habilidades que faltaram como as de comunicação, Barry teria adquirido por meio de treinamento, aumentando sua maturidade com as experiências, além de reconfigurar seus valores, por se tratar da primeira passagem, ou seja, o deslocamento de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros.

O *Pipeline de Liderança* é um modelo que foi praticado por algumas das maiores organizações do mundo como GE, Citigroup e Marriott International e resultou em uma estratégia de identificar talentos e formar líderes dentro da organização de forma que características de talentos e requisitos de cargos se encontrem e gerem os resultados necessários. Os autores do livro compreendem muito bem o cenário corporativo:

Ran Charan é consultor internacional reconhecido por seu trabalho com conselhos de administração e CEOs. Formado por Harvard Business School, foi professor da Wharton, da Kellogg School of Management e do Leadership Institute da GE. É autor de mais de 25 livros e contribuiu com artigos importantes para Fortune, Harvard Business Review, BusinessWeek e Time. Stephen Drotter é presidente fundador do Leadership de sucessão de CEOs para corporações como Marriott, Citigroup, GE e Goodyear.

James Noel é consultor independente e coach em liderança aposentado. Foi gerente de Eficácia da Liderança e Educação Executiva no Leadership Institute da GE e vice-presidente de Desenvolvimento Executivo do Citibank.(Pipeline de liderança, 2018.)

## **Organização das Lideranças**

Na organização, quando se precisa de uma pessoa em um determinado cargo, o departamento de Recursos Humanos é comunicado para que identifique a pessoa que melhor irá se adequar aos requisitos do cargo, em se tratando de um cargo de gestão, mesmo havendo um período considerável entre a data do aviso até a saída, não é um período suficiente para se capacitar candidatos, é no máximo o período para treinar o substituto para o respectivo cargo, e quando se fala em um cargo de gestão o grau relevância desta pessoa no sistema organizacional é muito maior, porém as condições são similares para a transição, o que torna o recrutamento de talentos externos mais atrativo que o interno, para cargos de gestão, visto que um recrutamento interno coloca em risco perder dois colaboradores, o excelente trabalhador individual e o despreparado gestor de equipe.

Recrutamento é um processo de atrair, ir ao encontro de pessoas com pelo menos qualidade mínima capaz de atender ao que a empresa busca (FERREIRA, 1999). Seleção, é após o recrutamento, com o fim de agregar o capital humano à empresa, provinda de uma relação de candidatos que são avaliados conforme os critérios das vagas criadas a partir das condições do mercado. A fase da divulgação de uma vaga pode ser o primeiro contato que o candidato tem com a empresa e pode dizer muito sobre a cultura da organização.

É no planejamento de um recrutamento que é definido o funcionário desejado, as fases e métricas dentro de um prazo.

Conforme Orlickas (2001, p. 22),

A seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado à área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado.

Recrutamento e seleção é um processo de análise de pontos profissionais em relação a um determinado cargo que ao gerar resultados que contribuam para o alcance das metas da empresa se tornam evidência de um processo de sucesso.

Em linhas gerais o processo de seleção resulta no fim da análise de dados como conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade, fatores de âmbito organizacional como

sexo, características físicas, endereço, posse de ativos e idade. De acordo com Chiavenato (2006), as etapas do processo de seleção podem ser dispostas em análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.

Ao ingressar na empresa após o sucesso do processo seletivo, o agora colaborador, recebe as primeiras informações sobre a empresa, e assim deve ser integrado por meio de alinhamento sobre o contexto em que acaba de se tornar parte. O colaborador de uma empresa é seu primeiro cliente: “O marketing interno deve sobrepor o marketing externo” (Kotler, 2003).

A contratação de um talento externo é uma jornada que demanda tempo e risco de depois de todo um período de treinamento referente às rotinas técnicas do cargo, o novo colaborador não se adaptar à cultura da organização e ser necessário iniciar outro processo de recrutamento e seleção, enquanto isso horas e pessoas são dedicada ao processo e as atividades do cargo estão aguardando um profissional para se dedicar a elas.

Administrar recursos humanos em uma organização é considerar seu impacto direto e nos objetivos da empresa e no mercado em que se encontra, por isso possuem um alto valor intelectual e estratégico que como tal deve ser reconhecido como vantagem competitiva da organização. Stewart (1998, p. 89) evidencia o talento da organização como aquele que desenvolve as atividades e agrega valor podendo ser considerado quase insubstituível.

No entanto, quando a organização não se responsabiliza pela gestão da carreira de seus talentos, ela se torna apenas uma passagem para profissionais no mercado, eles não serão retidos e mesmo a empresa tendo investido em recrutamento, seleção, integração e treinamento, não terá sido o suficiente. Segundo os pesquisadores Gustavo M. Tavares e Tatiana Iwai que envolveu 587 trabalhadores de diversas empresas privadas na pesquisa online que ocorreu em outubro de 2021, foram identificadas preocupações relacionados à promoção que podem diminuir o interesse em almejá-la, que são principalmente as preocupações sobre competência (se terá as necessárias para lidar com a rotina do próximo nível, se os futuros pares o verão como incompetente), e preocupações sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho (disposição para assumir mais responsabilidade e trabalho, disposição de tempo para vida pessoal). A pesquisa evidenciou que assumir um novo cargo é sinônimo de um grande ponto cego, sem apoio e cheio de julgamento.

O *Pipeline de Liderança* (Charan et al. 2018) é um modelo que incentiva a investigação analítica para modelagem de traços e a cada nível de liderança é necessária a

transição de três pilares, habilidade necessárias, gerenciamento de tempo e valores profissionais.

São 6 níveis de transição previstos pelo *Pipeline de Liderança*, na transição 1 ocorre de gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros, na transição 2 é de gerenciar os outros para gerenciar gerentes, na transição 3 ocorre de gerenciar gerentes para gerenciar uma função, na transição 4 é de gerente operacional a gerente de negócios, na transição 5 é de gerente de negócios a gerente de grupo e na transição 6 é de gerente de grupo a gerente corporativo.

As necessidades do líder de primeiro nível (gerenciar a si mesmo) abordam habilidade técnicas ou profissionais, gerenciamento de tempo no que se refere à conclusão do trabalho com qualidade no período determinado e incorporação da cultura da empresa com adoção de padrões profissionais como valores.

O líder de segundo nível (gerenciar os outros) se dedica a gerenciar os outros e desenvolve habilidades que contribuem com a qualidade da entrega do que estão em sua gestão, planejar seu trabalho, preencher cargo, atribuir tarefas, motivar, aconselhar e avaliar o trabalho entregue. No tocante à gestão do tempo foca-se na conclusão do trabalho que atribuiu, ajuda os outros a terem um desempenho eficaz e ao invés de realizar, ele garante que os outros realizem. Os valores profissionais buscam reconhecer o trabalho gerencial, disponibilizar tempo para os pares e outros, planejamento, aconselhamento e fazerem os outros serem produtivos.

O líder de terceiro nível (gerenciar gerentes) é aquele que desenvolve os recentes líderes da empresa e seu foco é exclusivo na gestão, questões estratégicas que sustentam o negócio. As habilidades centrais incluem selecionar as pessoas que deverão percorrer a passagem de líder de si, para líder de equipe lhes atribuindo tarefas gerenciais e de liderança, além de acompanhamento. Um ponto de grande atenção é não valorizar as contribuições individuais e o trabalho funcional em detrimento de todo o resto, assim como não se responsabilizar por tarefas técnicas, são pontos que vão diferir quem é capaz de realizar dos que são capazes de liderar. Este líder também precisa identificar a resistência ao trabalho gerencial, quando houver, e desenvolver o ciclo de instrução - desenvolvimento - feedback, através do Coaching.

O quarto nível de liderança (gerenciar uma função) é estratégico, multifuncional, entende todas as outras funções e trabalha com elas, destaca como habilidades o trabalho em equipe com outros gestores funcionais, estratégias competentes para se mesclar às estratégias gerais da empresa. O gerenciamento de tempo deve incluir a participação em reuniões da

equipe de negócios e com seus pares, além da necessidade de delegar para seus subordinados diretos a supervisão de muitas tarefas funcionais. Os valores deste líder deve incluir o aumento da maturidade gerencial, o pensamento como líder funcional e não membro funcional, perspectivas amplas de longo prazo e a criação de estratégia funcional que permita fazer algo melhor que a concorrência no que tange o negócio.

O líder de quinto nível (gerente de negócios) é focado no sucesso do próprio negócio e tem como habilidades próprias o autodomínio, o vínculo entre esforços e os resultados do mercado, integração de funções, perspectiva de lucro, não olha planos e propostas de forma funcional, possui visão de longo prazo, gerir diferentes divisões e resultados, trabalhar com mais pessoas, se comunicar de forma clara e eficiente, equilibrar metas futuras com necessidades presentes como lucro por período, participação de mercado, produtos, pessoal e metas de 3 a 5 anos. Seus valores incluem mudar o pensamento do que são fatos geradores de resultado. No que tange gestão de tempo, é necessário definir e valorizar um tempo para pensar, utilizar as funções de apoio, dirigir e motivar os departamentos financeiro, recursos humanos, jurídico e outros grupos de apoio. A compreensão e valorização da contribuição da equipe de apoio são necessárias para o alcance do desempenho pleno, pois a depreciação do trabalho ou desconfiança em seu grupo drena a energia do grupo e restringe o crescimento às cegas sem feedback e conselhos dos gestores funcionais.

O sexto nível de liderança (gerente de grupo) tem perspectiva holística e como foco o sucesso dos negócios de outros, valorizar o sucesso das outras pessoas é essencial como fórmula para inspirar e apoiar os gestores de negócios que lhes são subordinados, pois há pessoas que só obtêm satisfação quando recebem o maior crédito, sendo assim, tudo que contribuir para o fortalecimento do vínculo entre as áreas deve ser uma prioridade. As habilidades de gerentes de grupo incluem avaliar a estratégia para fins de decoração de Capital Pessoal, desenvolver gestores de negócios para se tornarem gestores de grupos, mudar a percepção da estratégia de portfólio, avaliar se os gestores de grupo possuem as capacidade essenciais certas, sendo objetivos quanto ao próprio conjunto e recursos baseado na análise e na experiência, além de saber e acompanhar os indicadores de mercado em termos financeiro. É crucial a consciência de seu papel como executivo de múltiplas empresas e o pensamento multidisciplinar, por isso a necessidade de visão ampla.

O líder de sétimo nível (gerente corporativo) tem grande influência em todos os demais níveis do negócio. Aquele que assume este cargo sem consciência dos níveis anteriores refletirá efeitos negativos, pois não cumprirá a responsabilidade de seu cargo. Neste



nível os valores pesam mais que as habilidades e abarcam o reinventar mais a autoimagem, ser visionário, estrategista de longo prazo com definição de métricas de intervenção e acompanhamento trimestral, acompanhamento de mudanças, efeitos e tendências de mercado a fim de realizar intervenções proativas por rotina, desempenho baseado em decisões anuais de alta alavancagem sendo três ou quatro prioridades de sua gestão. Os valores desse nível focam em responsabilidades visionárias e globais, nada de estratégico ou operacional, pois cabem ao nível anterior, há a necessidade de olhar de forma sistêmica para todos os produtos e clientes, além de valorizar ter uma equipe ambiciosa, mas mesmo que almejam seu cargo.

As transições ocorrem de maneira planejada e progressiva de forma que antes de o colaborador ser promovido é inserido na rotina do próximo nível assumindo esporádicas atribuições supervisionadas com o devido preparo dos stakeholders.

Durante a gestão das transições outros pontos requerem atenção que são a estrutura organizacional, a definição de cargos, processos para o desempenho do trabalho, distribuição de poder ou de autoridade e alocação de pessoal conforme requisitos preestabelecidos.

### **Considerações finais**

Quando a empresa assume um modelo de formação de líderes com uma estratégia de desenvolvimento contínuo, na abertura de vagas para cargos de liderança o processo de recrutamento e seleção contará com colaboradores internos devidamente qualificados e mesmo na condição de inexperiência seu preparo poderá ser superior à candidatos externos experientes devido ao conhecimento tanto da cultura, quanto das rotinas concernentes ao cargo. Ao buscar uma para ocupar esse cargo, o recrutador deve levar em consideração diversos aspectos, pelos quais darão uma ideia de reações perante situações do cotidiano do líder dentro da empresa.

Durante transições de liderança, deve-se ter um cuidado elevado, pois o tempo de experiência dentro da empresa pode ser insuficiente para cultivar uma relação com o modo da empresa comportar e com o modo dos funcionários em suas relações, principalmente quando a nova liderança é um novo colaborador, que ainda pouco conhece dos processos e das relações.

## Referências

- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM, 2013.
- BURNS, J.M. **Transforming Leadership**. New York: Grove Press, 2003
- CHARAN, Ram. **Pipeline de Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- MERLEVEDE, Patrick E. **Dominando o mentoring e o coaching com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- NIEMIEC, Ryan M. **Intervenções com forças de caráter**. São Paulo: Hogrefe, 2019.
- ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.
- FERREIRA, Paulo P. **Administração de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo. Ed. Futura, 2003.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CUSTÓDIO, Mário, IWAI, Tatiana. **Robert Half Talks (Ep #18) - Motivações para a Liderança**. Robert Half, São Paulo, SP. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/robert-half-talks-ep-18-motivacoes-para-lideranca>. Acesso em: 6 de dezembro de 2022.