

## Construindo Líderes em Todos os Níveis: Um Pipeline de Liderança

por STEPHENI DROTTER e RAM CHARAM

reimpressão # 9b01tc04

Ivey Business Journal - maio/junho 2001  
é publicado por Ivey Management Services, uma divisão da Richard Ivey School of Business.  
Para informações sobre assinaturas, favor entrar em contato com Ivey Business Journal.

## Construindo Líderes em Todos os Níveis: Um Pipeline de Liderança

### UMA CRISE EM LIDERANÇA

Nos últimos anos, as saídas repentinas, e geralmente forçadas, de CEOs tornaram-se lugar-comum em companhias na América do Norte, Europa e Japão. Entre as empresas afetadas estão Xerox, Lucent, JC Penney, Gillete, Texaco e Nissan. E a lista não acaba aqui.

Hoje, uma nova psicologia domina as diretorias de companhias como as mencionadas acima: se o seu CEO fracassou, busque alguém de fora da companhia, onde a grama é sempre mais verde.

Essas diretorias seriam sábias se não adotassem essa nova psicologia. Por exemplo, Rick Thoman, da Xerox, veio de fora. Hoje, a Xerox está lutando para sobreviver, e alguns acham que não conseguirá. A lição crucial é esta: embora recrutar alguém de fora da companhia e correr riscos possa parecer uma solução, é uma solução de curto prazo. A longo prazo, a administração deve manter um pipeline de líderes habilidosos e preparados dentro da companhia.

Muitas companhias colocaram essa lição em prática. A Xerox foi uma delas, mas falhou. Falhou porque fracassou em desenvolver gerentes que:

- Estivessem preparados e tivessem as habilidades necessárias para serem eficazes no nível seguinte.
- Compreendessem o que é próprio de sua função, especialmente em comparação às funções de seus chefes e subordinados diretos.
- Se sentissem responsáveis por alcançar os resultados certos da maneira certa, e conseguissem motivar seus subordinados diretos a sentir o mesmo.

Uma verdade essencial embasa esses três pontos fundamentais: uma crise em liderança é o resultado de uma desestruturação de âmbito geral na empresa, e não das ações ou fracasso de uma única pessoa. Além disso, encontrar o CEO perfeito não resolve a crise. Muito menos buscar alguém de fora para ocupar posições sênior de liderança. Na verdade, buscar soluções fora da companhia é admitir o fracasso, com poucas chances de sucesso. Contratar alguém de fora da empresa mascara a dura verdade de que a companhia não desenvolveu um pipeline de líderes em seus níveis hierárquicos capaz de assumir e gerir os grandes desafios do momento.

Baseado no trabalho originalmente feito na General Electric nos anos 70 (chamado de Encruzilhadas Críticas de Carreira e desenvolvido por Walter Mahler), que mais tarde foi ampliado e testado em mais de 80 companhias, desenvolvemos um modelo em seis passagens para entender as exigências de liderança necessárias em uma companhia inteira. Chamamos esse modelo de Pipeline de Liderança (*Pipeline de Liderança*, por Ram Charan, Stephen J. Drotter e Jim Noel, Jossey-Bass Inc., 2001).

As seis etapas, ou passagens, em nosso pipeline são grandes eventos na vida de um líder. Compreender o que cada passagem engloba e os desafios envolvidos na realização de cada transição ajudará as organizações a construir um pipeline de liderança. Isso também ajudará a construir uma cultura de liderança que permitirá à organização responder a mudanças e ameaças no ambiente de negócios.

## O PIPELINE DE LIDERANÇA

### Passagem 1: de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros

Funcionários novos e jovens geralmente passam seus primeiros anos em uma organização como colaboradores individuais. Tanto em vendas, contabilidade, engenharia ou marketing, são requisitados primeiramente por suas competências técnicas ou profissionais. Eles contribuem cumprindo suas tarefas dentro de prazos estipulados e de forma a satisfazer os objetivos. À medida que aprimoram e ampliam suas habilidades individuais, fazem contribuições mais elaboradas e são, então, considerados para promoções.

Do ponto de vista da administração do tempo, aprender envolve planejamento (para que o trabalho seja completado em tempo), pontualidade, conteúdo, qualidade e confiabilidade. Os valores de trabalho a serem desenvolvidos incluem aceitar a cultura da companhia e adotar padrões profissionais. Quando os indivíduos se tornam colaboradores individuais habilidosos que produzem bons resultados, especialmente quando demonstram habilidade para colaborar, normalmente recebem responsabilidades adicionais. Quando demonstram habilidade para lidar com essas responsabilidades e aderem aos valores da companhia, frequentemente são promovidos à gerência de primeira linha.

Quando isso acontece, esses indivíduos estão na Passagem Um. Embora possa parecer uma passagem fácil e natural na liderança, geralmente é onde as pessoas tropeçam. As pessoas com alto desempenho são particularmente relutantes à mudança; querem continuar realizando as atividades que as tornaram bem-sucedidas. Como resultado, muitas pessoas fazem a transição de colaboradores individuais para gerentes sem realmente efetuar uma

transição comportamental ou baseada em valores. De fato, tornam-se gerentes sem perceber ou aceitar as exigências para tanto. Muitos consultores, por exemplo, pularam essa etapa, avançando de uma liderança de equipe transitória para líderes de negócios sem absorver muito do aprendizado entre as duas funções. Quando líderes de negócios não observam essa passagem, o resultado é freqüentemente desastroso.

Gerentes de primeira viagem precisam aprender a realocar seu tempo não só para completar o trabalho que lhes foi designado, como também para ajudar os outros a desempenhar o próprio trabalho efetivamente. Eles precisam fazer uma troca: em vez de executar o trabalho devem conseguir que o trabalho seja realizado pelos outros. Isso é especialmente difícil para gerentes de primeira viagem. Parte do problema é que eles ainda preferem fazer seu trabalho anterior, mesmo quando são responsáveis por um grupo. No entanto, a pressão para gastar menos tempo no trabalho individual e mais tempo no gerenciamento aumentará em cada passagem. Se não começam a alterar a maneira de disponibilizar seu tempo desde o início, certamente se tornarão incompetentes à medida que forem promovidos. Esse é um dos grandes motivos pelos quais os pipelines travam e líderes fracassam.

A mudança mais difícil para os gerentes realizarem na Passagem Um envolve valores. Especificamente, eles devem aprender a valorizar o trabalho gerencial, em vez de simplesmente tolerá-lo. Precisam acreditar que dispor seu tempo para os outros - planejando, orientando, etc. - é uma tarefa necessária e de sua responsabilidade. Mais que isso, eles têm de ver esse trabalho direcionado aos outros como decisivo para o sucesso de sua missão. Por exemplo, gerentes de informação de primeira linha na indústria de serviços financeiros consideram essa transição extremamente difícil. Eles valorizam ser produtivos, mas precisam aprender a valorizar o ato de tornar os outros produtivos. Considerando que esses valores não tiveram nada a ver com seu sucesso como colaboradores individuais, para eles é difícil realizar essa mudança dramática.

Enquanto mudanças nas habilidades e na administração do tempo podem ser observadas e medidas, mudanças em valores são mais difíceis de avaliar. Uma pessoa pode parecer realizar as mudanças exigidas por essa etapa de liderança. Porém, de fato, estará na verdade aderindo aos valores de um colaborador individual. Mudanças de valores acontecerão apenas se a administração superior reforçar a necessidade de modificar as crenças e se as pessoas considerarem que são bem-sucedidas em seu novo ofício após uma alteração de valores.

## **Passagem 2: de gerenciar os outros para gerenciar gerentes**

Poucas companhias mencionam esta passagem em seu treinamento, embora esta seja a etapa na qual a fundação de uma administração é construída, e embora sejam os gerentes desse nível que selecionem e desenvolvam as pessoas que eventualmente se tornarão os líderes da companhia.

Talvez a maior diferença desta passagem em relação à anterior seja que, neste nível, os gerentes precisam apenas gerenciar. Eles precisam se livrar das tarefas individuais. As habilidades-chave que eles devem dominar durante esta transição incluem selecionar pessoas que passarão pela Passagem

Um, designar-lhes tarefas administrativas e de liderança, mensurar seu progresso como gerentes e treiná-las. Neste ponto, os gerentes também precisam enxergar além de suas atribuições de trabalho específicas e considerar questões estratégicas mais amplas que afetam os negócios de modo geral.

Muito frequentemente, pessoas promovidas à função de gerenciar gerentes pularam a Passagem Um; foram promovidas à gerência de primeira linha mas não mudaram suas habilidades, a administração do tempo ou os valores de trabalho. Como resultado, travam o pipeline de liderança por manter gerentes de primeira linha responsáveis por tarefas técnicas em vez de tarefas gerenciais. Ajudam a manter e até mesmo a induzir valores errados em seus subordinados diretos. São, essencialmente, incapazes de diferenciar entre aqueles que podem fazer e aqueles que podem liderar.

Gerentes na Passagem Dois precisam ser capazes de identificar a resistência baseada em valores ao trabalho administrativo, uma reação comum entre gerentes de primeira linha. Eles precisam perceber que o designer de software que prefere desenvolver softwares a gerenciar outras pessoas não pode ser promovido a uma função de liderança. Não importa quão brilhante seja desenvolvendo softwares, essa pessoa vai bloquear o pipeline de liderança caso não tenha prazer em gerenciar e liderar pessoas. De fato, uma das duras responsabilidades dos gerentes de gerentes é mandar as pessoas de volta às suas funções de colaboradores individuais se não mudam seu comportamento e valores.

Orientação é também essencial neste nível, porque os gerentes de primeira linha frequentemente não recebem treinamento formal de como ser um gerente; dependem de seus chefes para instruí-los quanto ao trabalho. A orientação exige que os gerentes percorram o ciclo de instrução-desempenho-feedback com seu pessoal; alguns gerentes não querem realocar seu tempo dessa maneira. Em muitas organizações, a habilidade de orientar não é recompensada (e sua ausência não é punida). Não é de admirar que relativamente poucos gerentes julguem a orientação uma missão crucial.

### **Passagem 3: de gerenciar gerentes para gerenciar uma função**

Fazer esta transição é mais difícil do que parece. Enquanto a diferença entre gerenciar gerentes e gerenciar uma função possa parecer desprezível, um número de desafios significativos espreita sob a superfície. Por exemplo, comunicar-se com o nível de colaboradores individuais agora requer penetrar em ao menos dois níveis de gerência, dessa forma o desenvolvimento de novas habilidades de comunicação torna-se obrigatório. Chefes operacionais também devem gerenciar algumas áreas com as quais não têm familiaridade. Precisam não só se empenhar para compreender esse trabalho desconhecido como também aprender a valorizá-lo.

Ao mesmo tempo, gerentes operacionais se reportam a gerentes-gerais multifuncionais. Portanto, têm que se tornar aptos em considerar outras necessidades operacionais e assuntos de importância. O trabalho em equipe com outros gerentes operacionais e a competição por recursos baseada em necessidades de negócios são duas grandes competências que eles precisam aprender. Ao mesmo tempo, gerentes neste nível devem aprender como combinar a estratégia de sua própria unidade com a estratégia geral do

negócio. Isso significa participar de reuniões da equipe de negócios e trabalhar com outros gerentes operacionais, gastando menos tempo com responsabilidades puramente operacionais. Por essa razão, é essencial que os gerentes operacionais deleguem a responsabilidade de supervisionar várias tarefas operacionais.

Ser bem-sucedido nesta passagem de liderança também requer maior maturidade gerencial. Num certo sentido, maturidade significa pensar e agir mais como um líder operacional do que como membro operacional. Mas isso também significa que gerentes precisam adotar uma perspectiva ampla e de longo prazo. Estratégia de longo prazo, especialmente aplicada à sua própria função, geralmente é o que causa mais problemas aos gerentes nesta etapa. Neste nível, a liderança eficaz impõe a criação de uma estratégia operacional que a habilite a fazer algo melhor do que a concorrência. Seja surgindo com um método para delinear produtos mais inovadores ou atingindo novos grupos de consumidores, esses gerentes devem impulsionar o entorno operacional. Eles também devem incitar em direção ao futuro para obter uma vantagem competitiva sustentável, em vez de apenas obter uma superioridade imediata mas temporária.

#### **Passagem 4: de gerente operacional a gerente de negócios**

Esta passagem de liderança frequentemente é a mais satisfatória e desafiadora na carreira de um gerente. Para qualquer organização, ela é a missão crucial: gerentes de negócios são responsáveis pelos resultados financeiros da empresa.

Os gerentes de negócios normalmente possuem autonomia significativa, o que as pessoas com instinto de liderança consideram libertador. Eles também conseguem ver um elo claro entre seus esforços e os resultados financeiros. Ao mesmo tempo, esta passagem também representa uma mudança significativa de direção: é necessário que haja uma enorme alteração nas habilidades, na administração do tempo e nos valores de trabalho. Essa não é simplesmente uma questão de se pensar mais estrategicamente. Mais que considerar se uma atividade é praticável, um gerente de negócios deve examiná-la de uma perspectiva de lucros a curto e longo prazo.

Provavelmente há mais responsabilidades novas e não familiares aqui do que nos outros níveis. Para pessoas que exerceram uma única função em toda sua carreira, a posição de gerente de negócios representa um território desconhecido; de repente tornam-se responsáveis por muitas funções e resultados com os quais não estão familiarizadas. Não só têm de aprender a gerenciar funções diferentes, como também precisam se tornar capazes de trabalhar com uma variedade maior de pessoas como nunca trabalharam antes: devem se tornar mais perceptivas a questões de diversidade operacional e estar aptas a se comunicar clara e efetivamente.

Ainda mais difícil é o equilíbrio entre as metas futuras e as necessidades atuais, e fazer concessões entre as duas. Trimestralmente, gerentes de negócios precisam atingir lucro, fatia de mercado, produto e público-alvo e, ao mesmo tempo, planejar as metas de três a cinco anos. O esforço de equilibrar o pensamento de curto e de longo prazo é o que

atormenta muitos gerentes nesta etapa: eles precisam parar de fazer uma tarefa a cada segundo do dia e reservar tempo para refletir e analisar.

### **Passagem 5: de gerente de negócios a gerente de grupo**

Esta é outra passagem de liderança que, à primeira vista, não parece árdua. Presume-se que, se alguém consegue administrar um negócio com sucesso, pode fazer o mesmo com dois ou mais negócios. A falha nesse raciocínio começa com o que é valorizado a cada nível de liderança. Um gerente de negócios valoriza o sucesso de seu próprio negócio; um gerente de grupo valoriza o sucesso dos negócios dos outros. A distinção é importante porque algumas pessoas se satisfazem apenas quando são elas que recebem a maior parte do mérito.

Como se pode imaginar, um gerente de grupo que não valoriza o sucesso dos outros não vai conseguir inspirar e apoiar os gerentes de negócio que se reportam a ele. Ou, suas ações podem ser governadas pela frustração; o indivíduo acredita que pode operar os diversos negócios melhor que seu gerente. Em qualquer dos casos, o pipeline de liderança fica bloqueado por gerentes de negócios que não funcionam no máximo de sua capacidade porque não estão sendo devidamente apoiados ou sua autoridade está sendo usurpada.

#### *Os gerentes de grupo devem dominar quatro habilidades:*

1. *Avaliar estratégias para alocar ou aplicar o capital.* Esta é uma habilidade sofisticada que envolve aprender a fazer as perguntas certas, analisar os dados certos e aplicar a perspectiva corporativa correta para entender qual estratégia de negócio (preparada por gerentes de negócios) tem a maior probabilidade de sucesso, e que deve, portanto, ser financiada.

2. *Desenvolver gerentes de negócios.* Gerentes de grupo precisam saber que gerentes operacionais estão preparados para se tornar gerentes de negócios. Orientar novos gerentes de negócios também é importante.

3. *Desenvolver e implementar uma estratégia de portfólio.* Isto é muito diferente de uma estratégia de negócios e exige uma mudança em como se percebe o negócio. Esta é a primeira ocasião em que os gerentes têm de fazer as seguintes perguntas: Eu tenho o conjunto correto de negócios? Que negócios deveriam ser adicionados, eliminados ou mudados para nos posicionar adequadamente e garantir ganhos atuais e futuros?

4. *Avaliar se os gerentes têm as capacidades básicas adequadas para vencer.* Isso significa evitar ver apenas o que se deseja, olhar para os recursos objetivamente e fazer julgamentos baseados em análise e experiência.

Um líder neste nível tem de ter uma perspectiva global. As pessoas podem até dominar as habilidades necessárias, mas não irão exercer sua capacidade total de liderança se não pensarem em termos amplos, não forem capazes de considerar as complexidades de administrar múltiplos negócios e não pensarem em termos de atividades comunitárias, industriais, governamentais e cerimoniais. Também precisam se preparar para grandes decisões, maiores riscos e incertezas e prazos mais longos, que são inerentes a este nível de liderança. Precisam sempre saber o que Wall Street quer.

### **Passagem 6: de gerente de grupo a administrador de empresa**

Quando o pipeline de liderança fica obstruído no topo, todos os níveis de liderança sofrem. CEOs que pularam uma ou mais passagens podem prejudicar o desempenho de subordinados diretos e de indivíduos ao longo de toda a cadeia. Eles falharam em desenvolver outros gerentes de maneira eficiente e não cumprem as responsabilidades de sua posição.

A transição durante a sexta passagem é muito mais focada em valores do que em habilidades. De maneira ainda mais ampla do que na passagem anterior, é necessário reinventar-se como administradores de empresa. Precisam definir uma direção e desenvolver mecanismos operacionais para que conheçam e conduzam, trimestre a trimestre, um desempenho que esteja em sintonia com a estratégia de longo prazo.

Eles precisam compreender inteiramente como a organização executa e realiza as coisas. As concessões envolvidas podem ser complicadas de entender, e os líderes empresariais aprendem a valorizá-las. Além disso, esse novo papel de liderança requer a habilidade de lidar proativamente com uma longa lista de clientela externa.

Os líderes empresariais precisam aceitar o fato de que seu desempenho como CEOs é baseado em três ou quatro decisões de grande impacto por ano. Há uma sutil porém fundamental transição de responsabilidade do pensamento estratégico ao pensamento visionário, e de uma perspectiva operacional a uma perspectiva global. Há também um processo de deixar coisas para trás que deve ocorrer durante esta passagem, se é que já não ocorreu. Líderes empresariais devem abandonar fragmentos (como produtos e consumidores individuais) e focar no todo (por exemplo, qual o nível de concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de todos os produtos para todos os consumidores).

Por último, neste nível, um CEO deve reunir um time de subordinados diretos ambiciosos e altamente realizadores e, apesar de saber que alguns deles querem seu posto, mesmo assim deve selecioná-los para o time. Esta é a única posição de liderança que precisa dar forma à parte maleável (humana) da companhia.

#### ***Problemas de pipeline de liderança ocorrem neste nível por duas razões:***

1. *Os CEOs freqüentemente não são conscientes de que este nível requer uma significativa mudança de valores.* Muitos CEOs fracassam por não identificar a necessidade de fazer uma transformação completa. Eles mantêm as mesmas habilidades, formas de administrar o tempo e valores de trabalho que serviam bem no tempo em eram gerentes de grupo, e não ajustam seu autoconceito para se adequar ao novo papel de liderança. Eles se comportam como se estivessem conduzindo um portfólio de negócios, não uma companhia. Eles devem ter vontade e determinação para mudar seus valores de trabalho.

2. *É difícil desenvolver um CEO para esta transição de liderança em particular.*

A preparação para essa posição é o resultado de uma série de experiências diversas ao longo de muito tempo. A melhor abordagem oferece incumbências

de trabalho cuidadosamente selecionadas que desenvolve as pessoas ao longo do tempo e permite que aprendam e pratiquem as habilidades necessárias. Embora a orientação seja útil, as pessoas normalmente precisam de tempo, experiência e das tarefas corretas para se transformarem em CEOs eficazes.

## OS BENEFÍCIOS DE UM PIPELINE

Freqüentemente, as organizações não percebem que seus líderes não atuam em sua capacidade total porque não os faz responsáveis pelas coisas certas. Companhias focam apenas nas necessidades econômicas de uma determinada função e não nas habilidades, administração do tempo e valores de trabalho de um nível específico de liderança. Como resultado, é permitido a um gerente de negócios passar a maior parte de seu tempo conseguindo novos clientes em vez de desenvolver uma estratégia eficaz de negócios. Ou, o chefe do gerente de negócios, o gerente de grupo, nunca questiona ou explora o que o gerente de negócios valoriza em seu trabalho e se esses valores são apropriados ao tipo de liderança exigida pela companhia. Porém, quando a estratégia desse gerente de negócios é falha e importantes metas deixam de ser atingidas, o gerente de grupo não é considerado responsável (ou considerado responsável pela coisa certa).

### *Um Pipeline de Liderança bem-definido resulta em benefícios importantes*

1. Ao estabelecer as exigências apropriadas para os seis níveis de liderança, as companhias podem facilitar enormemente o planejamento de sucessão e os processos de desenvolvimento e seleção de liderança em suas organizações.
2. Gerentes individuais conseguem ver claramente a lacuna entre seu desempenho atual e o desempenho almejado. Também podem ver as brechas entre seu treinamento e sua experiência e onde ele pode ter pulado uma passagem (ou partes de uma passagem) e como isso afeta seu desempenho.
3. RH pode tomar decisões de desenvolvimento baseadas em falhas de habilidades, administração do tempo e valores de trabalho das pessoas, em vez de confiar em programas de treinamento e desenvolvimento generalizados.
4. A prontidão de um indivíduo para passar para o próximo nível de liderança pode ser avaliada objetivamente, em vez de ser atrelada a quão bem foi seu desempenho na posição anterior.
5. Passagens de liderança oferecem às companhias um modo de aperfeiçoar a seleção. No lugar de basear suas decisões somente no desempenho passado, conexões pessoais ou preferências, gerentes podem ser avaliados por um padrão mais alto e eficaz. As organizações podem selecionar alguém para fazer uma alteração de liderança quando o indivíduo demonstra algumas das habilidades exigidas no nível seguinte.
6. Um pipeline definido oferece às organizações uma ferramenta de diagnóstico que as ajuda a identificar incompatibilidades entre as capacidades dos indivíduos e seu nível de liderança.



Conseqüentemente, corrige a situação ou, se necessário, remove a pessoa incompatível, o que é mais provável.

7. Ajuda as organizações a deslocar as pessoas através das passagens de liderança na velocidade correta. Pessoas sem continuidade em sua trajetória de emprego não absorvem os valores de trabalho e habilidades necessárias. O pipeline fornece um sistema para identificar quando a pessoa está pronta para passar para o próximo nível de liderança.
8. Reduz o tempo necessário para preparar indivíduos para a posição mais alta de liderança em uma grande corporação. Como o pipeline define com clareza o que é necessário para passar de um nível a outro, perde-se pouco ou nenhum tempo em posições que meramente duplicam as habilidades.

De uma perspectiva puramente de talento, contudo, o benefício mais significativo de um pipeline é que não é necessário trazer “estrelas” para aparelhar o mecanismo de liderança e desobstruir o pipeline. É possível criar as próprias estrelas tanto para cima como para baixo na escala, a começar pelo primeiro nível quando se faz a transição entre gerenciar a si mesmo e gerenciar os outros. Promover as pessoas apenas quando elas tenham dominado o nível designado aumenta muito sua chance de sucesso. Definir claramente as novas exigências permite que ajudem a si mesmas e a seus superiores diretos. Todos ganham e a companhia também. A contratação de pessoas de fora para altos cargos será bem reduzida.

Stephen J. Drotter é CEO da Drotter Human Resources, em Berwyn, Pennsylvania. Ram Charan é consultor de liderança no Texas e ex-membro do corpo docente da Harvard Business School. Eles são co-autores do livro *Pipeline de Liderança*, Jossey-Bass INC., 2001.

## [QUADRO]

### UM PIPELINE DE PEQUENOS NEGÓCIOS

Em uma companhia com menos de 20 pessoas, há apenas uma verdadeira passagem de liderança - de gerenciar a si mesmo (o proprietário) a gerenciar os outros. O proprietário-fundador geralmente tem de passar de colaborador individual a gerente dos outros. Depois de desenvolver um produto ou criar um serviço, precisa contratar mais gente. Isso marca o início da passagem de liderança.

Para que o negócio sobreviva, o proprietário precisa aprender e valorizar habilidades tais como orientação, planejamento e saber recompensar os funcionários. Caso contrário, as pessoas deixarão o emprego ou, pior, ficarão e terão baixo desempenho. Uma porcentagem significativa de proprietários-fundadores de empresas não consegue transformá-las em grandes companhias. Em muitos casos, elas sobrevivem por uma ou duas gerações após a partida do fundador. Em companhias fundadas com capital de risco, os fundadores são freqüentemente substituídos, assim que possível, por administradores mais experientes de companhias maiores. Por tudo isso, as

passagens de liderança de uma companhia pequena são limitadas por seu tamanho e circunstâncias.

Se o negócio evolui e mais pessoas e escritórios ou lojas são acrescentados, o proprietário precisa mais uma vez atravessar por uma passagem de liderança. Como não pode estar ao mesmo tempo em toda parte, o líder deve designar gerentes adicionais e torná-los responsáveis pelo trabalho de administração. Deve certificar-se de que o trabalho da empresa esteja integrado, de maneira que os consumidores sejam corretamente servidos e os recursos utilizados com eficiência. Essencialmente, esse proprietário de negócio está atravessando a Passagem Dois, de gerenciar outros a gerenciar gerentes. Nesse papel, deve ter certeza de que o esforço total é lucrativo e sustentável. Estabelecer metas baseadas no que os consumidores querem e no que os concorrentes estão fazendo é outra nova responsabilidade.

Pequenos negócios freqüentemente fracassam quando um novo nível de administração de liderança precisa ser adicionado. Nós trabalhamos de perto com uma instituição financeira que fazia aquisições emprestando a pequenos negócios. A instituição nos pediu que a ajudássemos a determinar, antes que o empréstimo fosse feito, se a companhia que pedia o empréstimo conseguiria administrar seu crescimento após a aquisição. Estudamos quase 50 empréstimos e descobrimos que as companhias que não conseguiram administrar a aquisição eram conduzidas por pessoas relutantes em mudar seus próprios hábitos de trabalho; eles achavam difícil desistir de seu envolvimento “mão na massa” ou confiar em um novo patamar de administração. Em outras palavras, o proprietário-líder era incapaz de fazer uma passagem de liderança decisiva.

#### UM MODELO DE PIPELINE DE PEQUENO NEGÓCIO

À medida que um negócio cresce, entender as passagens nessa organização em expansão é crucial. O nível de grupo (gerentes de vários negócios) não se aplica ao modelo de pequeno negócio, e o trabalho do administrador de empresa é feito pelo gerente de negócios (quem conduz o negócio para obter resultados de curto e longo prazo e lida com agências governamentais e clientes-chave). Da mesma maneira, a posição do gerente operacional no modelo de pequeno negócio é normalmente absorvida pela categoria gerente de gerentes.

Com essas diferenças em mente, pequenas empresas podem usufruir os mesmos benefícios de desenvolvimento de liderança de organizações maiores.