

RAM CHARAN | STEPHEN DROTTER
JAMES NOEL | KENT JONASEN

PIPELINE DE LIDERANÇA 3.0

COMO DESENVOLVER LÍDERES
NA ERA DIGITAL



SEXTANTE

1

Um panorama do Pipeline de Liderança

Para extrair valor do Pipeline de Liderança, é preciso compreender seus ingredientes básicos. Este panorama conciso tem o objetivo de facilitar o acesso às ideias, aos princípios e à estrutura dessa ferramenta atemporal. Caso queira criar um pipeline de líderes em plena atividade, comece por aqui. O Pipeline de Liderança é uma ferramenta para o êxito empresarial, qualquer que seja a época. Seus elementos, assim como algumas aplicações, serão tratados de maneira mais aprofundada nos capítulos seguintes.

As grandes ideias

O modelo do Pipeline de Liderança tem por base um conjunto de ideias desenvolvido a partir das avaliações de mais de 1.500 líderes que se candidataram a vagas de CEO, gerente geral de negócios, diretor financeiro e outros cargos de direção em um amplo leque de setores. Essas avaliações eram compostas de entrevistas de quatro horas de duração retrazando a carreira do profissional, suas realizações e a construção de suas habilidades. As conclusões foram validadas com os respectivos superiores e outras fontes confiáveis.

Os dados dessas avaliações foram combinados a um projeto de pesquisa aplicada que vem sendo realizado desde 2010. Em oficinas estruturadas, mais de 15 mil líderes, de diferentes níveis, participaram das discussões. O foco eram os desafios que eles enfrentaram ao passar a um novo nível de

liderança. Nos capítulos 3 a 6 compartilhamos o resultado dessa pesquisa em relação a cada papel de liderança.

O modelo mostrou-se universalmente aplicável e resistente ao teste do tempo. Uma vez implementado, pouquíssimas organizações descontinuaram o uso do modelo. Enquanto a maioria dos modelos de liderança não sobrevive sequer a uma mudança de CEO, o Pipeline de Liderança mantém sua vitalidade mudança após mudança.

Aprendemos que nenhuma organização tem a estrutura organizacional ideal. O Pipeline de Liderança não descreve uma organização ou empresa específica, e não é recomendável que você o utilize dessa forma. Trata-se de uma estrutura que qualquer organização ou empresa pode usar como ponto de partida para montar sua própria estrutura operacional. A digitalização está mudando a forma como as empresas operam; logo, a flexibilidade é essencial. Caso você utilize essa estrutura, será mais fácil se adaptar a requisitos cambiantes. O processo de desenvolvimento de líderes se torna mais claro, sobretudo em relação ao que precisa ser desenvolvido, quando precisa ser desenvolvido e quem precisa ser desenvolvido.

Cinco princípios definem o modelo do Pipeline de Liderança:

O trabalho da liderança precisa ser claramente definido e diferenciado por nível e por papel. Como há muito trabalho de liderança a ser executado, é mais conveniente que seja subdividido, para assegurar que tudo que é exigido foi atribuído a alguém. Superposições são contraproducentes. Os desafios da atualidade são como um ímã, atraindo a atenção de todos. Isso prejudica ou até impede o trabalho futuro.

A efetividade dos líderes é algo complexo, que deve ser compreendido em pelo menos três dimensões: habilidades exigidas, aplicação do tempo e valores de trabalho apropriados. A missão do líder, como a de qualquer outra pessoa, é composta por um conjunto de tarefas. Para realizá-las, são necessárias aptidões básicas. Conhecer essas habilidades é ponto pacífico, pelo menos em termos gerais, há um século. Porém, existe um obstáculo importante que não foi devidamente compreendido. Por mais competentes que os líderes sejam, eles só aplicam seus conhecimentos quando valorizam de verdade o traba-

lho de liderança e percebem como geram valor enquanto ocupam essa posição de destaque. Muitos se comportam como se o trabalho de liderança fosse algo a mais, e não a própria atribuição do cargo. A agenda desses líderes é dominada por questões operacionais e um dia a dia solitário. Liberar tempo para exercer a liderança se torna um sacrifício.

Quando os líderes mudam de nível ou de papel na organização, devem fazer uma transição significativa. Os níveis/papéis de liderança são bastante diferentes. É preciso deixar para trás os valores de trabalho, a aplicação do tempo e as habilidades exigidas pelo cargo anterior. A compreensão e a adoção dessas três atribuições para se adequar ao novo nível/papel é uma condição difícil, mas crucial para se obter êxito. Executar o trabalho do nível/papel anterior, sem conseguir cumprir as exigências do novo cargo, é nocivo à organização e uma das principais causas do fracasso das lideranças.

Para que o negócio tenha um êxito sustentável, há uma exigência fundamental: que o pipeline de líderes esteja em plena atividade. O fluxo de líderes tem uma importância crucial. Liderança eficiente nunca é demais. Muitos dos problemas atuais das empresas, como as demissões silenciosas, o burnout, o *Great Resignation*, o isolamento, são fracassos da liderança. Quando se necessita de novos líderes, qualquer que seja o motivo, deve-se preencher esses cargos rapidamente, com alto grau de confiança. Essa é a situação ideal. O fluxo é importante, mas é tolhido por diversos fatores. O maior obstáculo advém daqueles que estão trabalhando no nível errado.

O que determina o sucesso de uma organização é a efetividade coletiva de todos os líderes, e não o brilho de alguns poucos. Muitas empresas investem pesado no desenvolvimento de líderes, mas não ficam satisfeitas com os resultados. Se formos olhar com lupa, elas desenvolvem cinquenta líderes, ignorando outros duzentos. Pela nossa experiência, desenvolver apenas as “estrelas” não tem muito valor. Existe uma interdependência entre os líderes, de baixo para cima, de cima para baixo e lateralmente. Expectativas comuns sobre o que os líderes farão e como farão, com desenvolvimento adequado, fornecem a base para a colaboração e o trabalho em equipe.

Quando se produz bens ou serviços, e isso envolve gente, é preciso um líder para manter a produção a todo vapor. No mínimo, esse líder vai definir a direção, engajar a equipe, dar apoio aos integrantes do time, tomar decisões, alocar recursos e medir o andamento dos processos. Portanto, os princípios e as ideias do Pipeline de Liderança se aplicam aqui. Só mesmo as organizações muito pequenas não se beneficiariam do modelo.

Quando esses princípios estão implantados, a aplicação do Pipeline de Liderança vai ajudá-lo nos seguintes aspectos:

- Mapeamento dos papéis e das passagens de liderança típicos na organização como um todo;
- Definição do trabalho a ser feito por esses papéis de liderança na organização como um todo;
- Definição das transições cruciais em termos de valores de trabalho, aplicação do tempo e habilidades que os líderes encaram quando assumem novos papéis de liderança.

As passagens centrais da liderança

Quando você elabora sua própria estrutura de Pipeline de Liderança, vai se beneficiar das cinco passagens centrais da liderança. A maioria das organizações necessita de pelo menos três passagens, provavelmente quatro. Até mesmo as pequenas organizações costumam ter três. São essenciais para abranger tanto o trabalho do presente quanto o do futuro. Na maioria das empresas, 95% dos cargos de liderança correspondem a um desses cinco papéis ou a uma variação/combinção aproximada deles.

Os cinco papéis são expressos em forma de passagens. Ir de um para outro é um evento de grande porte na vida de um líder. Representa uma transição significativa, que não pode ser aprendida em um só dia nem em um curso genérico de liderança. Nosso objetivo aqui é familiarizar você com os valores de trabalho, a aplicação do tempo e as habilidades exigidas em cada tipo de passagem. Depois de compreender o que isso representa e os desafios envolvidos em cada transição de um papel para outro, você estará mais capacitado a usar essas informações e desbloquear o pipeline

de sua organização, facilitando o próprio crescimento como líder. Os cinco capítulos da Parte 2 deste livro vão proporcionar informações aprofundadas, ideias e ferramentas para atingir uma performance plena em todos os níveis de sua organização.

Conforme você for lendo a respeito de cada passagem, vai aplicá-la naturalmente à sua empresa e vai questionar como nós definimos e subdividimos cada uma delas. É provável que identifique pelo menos uma (talvez mais de uma) transição em sua empresa que não foi tratada na Figura 1.1. E é isso que esperamos que aconteça. O objetivo de detalhar as passagens é equipar você para trabalhar de forma ativa com o modelo em vez de aplicá-lo rigidamente. Cada organização é única e tem pelo menos uma transição de liderança com aspectos distintos (no caso das organizações maiores, duas).

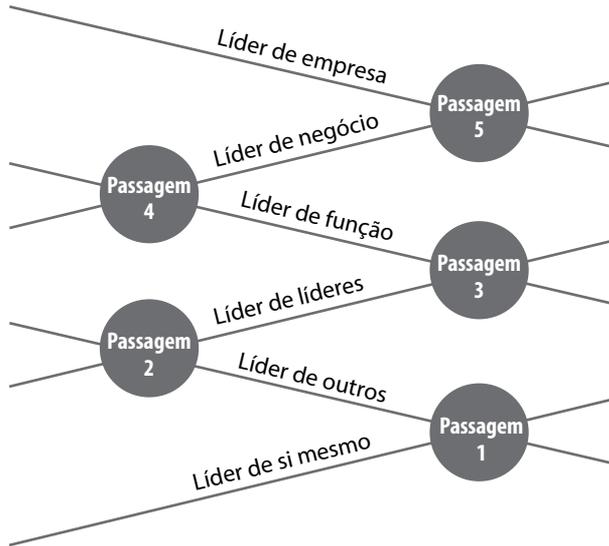
À medida que você se habituar com cada passagem, acreditamos que verá como ela se aplica à sua própria situação e organização. Caso haja em sua empresa uma fase de transição que não se encaixe nesse modelo, crie sua própria definição e nos conte a respeito (nossos e-mails estão no final da seção “Boas-Vindas”). Isso pode ser útil para outros líderes. A Figura 1.1 apresenta nosso modelo atualizado.

Passagem 1: Liderar outros

Funcionários jovens e recém-chegados costumam passar os primeiros anos na organização como colaboradores individuais. Quer atuem em engenharia, em vendas ou em finanças, as habilidades exigidas são técnicas ou profissionais. Eles realizam o trabalho atribuído dentro de determinado cronograma de modo a cumprir objetivos. Conforme ampliam suas habilidades individuais, suas contribuições vão crescendo e eles passam, então, a ser considerados dignos de promoção. Do ponto de vista da aplicação do tempo, esse aprendizado envolve planejamento, para que eles entreguem as tarefas dentro do prazo; pontualidade, para que compareçam ao trabalho e às reuniões no horário estipulado; e conferência do trabalho, para garantir a qualidade e a confiabilidade do que fizeram. Entre os valores de trabalho a ser desenvolvidos estão a aceitação da cultura da empresa (os valores) e a adoção dos padrões profissionais apropriados. Quando se tornam colaboradores individuais competentes, que produzem bons resultados – sobretudo se demonstram capacidade de cooperar com os demais –, eles recebem

responsabilidades adicionais ou tarefas mais complexas. Caso se mostrem capazes de lidar com essas novas responsabilidades e obedecer aos valores da empresa, são promovidos à linha de frente de liderança.

Figura 1.1. Os cinco papéis e funções centrais da liderança.



Fonte: Tem por base “Encruzilhadas críticas da carreira”, de Walter R. Mahler, revisado por Stephen Drotter.

Quando isso acontece, esse funcionário está no começo da Passagem 1. Embora possa parecer uma progressão fácil e natural, muitos gestores novos tropeçam aqui. Os indivíduos de performance mais alta muitas vezes relutam em abandonar o que estão fazendo. Querem continuar a realizar o que foi responsável pelo seu sucesso. Em consequência, muitos líderes de primeira viagem aceitam os novos cargos, status e remuneração, mas não fazem a transição. Tornam-se líderes sem abraçar os requisitos para tanto.

Entre as habilidades que os novos líderes precisam aprender estão o planejamento do trabalho para a própria equipe (e não apenas para si mesmos), a escolha de novos membros, a atribuição de tarefas, a capacitação de recém-contratados, o monitoramento do andamento dos projetos, o coaching e a medição da produtividade. Os líderes da linha de frente precisam aprender como alocar o tempo, de modo a ajudar os demais a ter uma

performance efetiva. Não podem usar todo o tempo para cuidar das tarefas por conta própria, apagando incêndios e tirando proveito de oportunidades. Precisam parar de fazer o trabalho para que outros o façam.

Realocar o tempo é uma exigência complicada na transição para líderes de primeira viagem. Em parte, isso ocorre porque muitos líderes novatos continuam preferindo passar o tempo na “velha” função, mesmo depois de assumirem um grupo de pessoas. A pressão para passar menos tempo realizando o trabalho individual e mais tempo gerindo aumenta a cada passagem. Caso a pessoa não comece a fazer mudanças desde o primeiro momento em sua forma de alocar o tempo, é provável que ela se torne um problema à medida que ascende. Essa é uma das principais razões dos gargalos no pipeline.

A mudança mais difícil na Passagem 1, para os novos gestores, tem a ver com os valores de trabalho. Mais especificamente, eles precisam valorizar o trabalho gerencial em vez de apenas tolerá-lo. Precisam acreditar que reservar tempo para os outros, planejar para os outros, fazer coaching e ações do gênero são tarefas necessárias e da responsabilidade deles. Mais do que isso, devem enxergar o trabalho direcionado aos outros como uma missão crucial para o próprio êxito. No setor financeiro, por exemplo, é comum que líderes da linha de frente considerem essa transição bem difícil. É um setor que dá valor à produtividade e a quem é produtivo, e cabe a eles estimular sua equipe a ser produtiva. Considerando que esses valores não tinham, até então, qualquer relação com seu sucesso, é difícil para os líderes promover essa mudança dramática no que avaliam como relevante. Embora as mudanças nas habilidades e na aplicação do tempo sejam visíveis e mensuráveis, as que afetam os valores de trabalho são complicadas de avaliar. Há quem pareça pôr em prática os valores certos quando o patrão está de olho, mas na realidade não produziu mudanças de fato. Como é difícil enxergar os valores de trabalho de modo diferente, esses líderes necessitam de reforço frequente por parte dos gestores superiores.

O mindset sempre foi um fator crucial, mas subestimado, de estímulo à performance. É o ponto de partida diário do gestor da linha de frente. O colaborador individual precisa iniciar cada dia tendo como mindset “entregar excelência”. O desejo de realizar as tarefas no máximo de sua capacidade, hoje e todos os dias, é o que predispõe ao sucesso. O líder da linha de frente é a vanguarda da entrega de resultados. Jogando no ataque

ou na defesa, é preciso “entregar”. Se as lideranças no topo determinaram cortar custos, acelerar a entrega ou tornar-se ágil, é a linha de frente que precisa fazê-lo. O mindset exigido é “assumir a responsabilidade, ajudar a equipe e ser flexível”.

Passagem 2: Liderar líderes

Esta passagem de liderança é quase sempre ignorada se comparada à anterior, quando as exigências da transição são mais óbvias. Poucas empresas cuidam diretamente dessa passagem em seus treinamentos, embora a base gerencial da empresa seja construída neste nível. São os líderes na segunda passagem – os “líderes de líderes” – que selecionam e desenvolvem as lideranças da linha de frente. Alguns acabam se tornando os líderes seniores da empresa.

Talvez a maior diferença em relação à Passagem 1 seja que, nesta, os líderes precisam se concentrar apenas no trabalho de liderança. Aqui passa a existir uma distância de dois níveis em relação à entrega de produtos e serviços. Quando eram líderes de outros, talvez tivessem que realizar algumas tarefas de produção ou ensiná-los demonstrando como fazer. Agora eles precisam selecionar líderes, profissionais que estão na Passagem 1. Precisam atribuir a eles tarefas de liderança, treiná-los ou desenvolvê-los como líderes, medir o andamento e dar coaching a fim de aperfeiçoá-los. É neste momento também que começam a pensar além do próprio departamento e avaliam a melhor forma de se relacionar com os demais setores, que dão apoio à empresa como um todo.

Tudo isso é difícil de fazer quando o líder continua valorizando as contribuições individuais e o trabalho técnico, deixando todo o restante de lado. É comum que pessoas promovidas à Passagem 2 pulem a Passagem 1. Tornam-se líderes da linha de frente sem terem mudado os valores de trabalho, a aplicação do tempo, as habilidades ou o mindset. Em consequência, passam a bloquear o Pipeline de Liderança, porque cobram a responsabilidade dos líderes da linha de frente por trabalho técnico ou profissional, e não pelo trabalho de liderança. Como pularam a Passagem 1 e continuam valorizando as contribuições individuais acima dos resultados de liderança, envenenam a liderança. Aferram-se e até incutem os valores errados em seus subordinados diretos. Costumam

selecionar experts técnicos de alta performance para os cargos de liderança da linha de frente em vez de líderes com verdadeiro potencial. Não se dispõem a diferenciar (ou não são capazes) entre os que sabem fazer e os que sabem liderar.

Os líderes na Passagem 2 devem identificar resistências ao trabalho de liderança que sejam relacionadas aos valores – reação comum entre líderes da linha de frente. Os líderes de líderes precisam reconhecer que é impossível promover a um posto de liderança aquele engenheiro de desenvolvimento de software que gosta mais de projetar software do que de liderar os outros. Por mais brilhante que ele seja como desenvolvedor, esse engenheiro será um obstáculo no pipeline de liderança por não se sentir contente e confiante liderando pessoas. Uma das duras responsabilidades dos líderes de líderes é fazer os líderes de outros retornarem a seus papéis de colaboradores individuais quando não conseguem transformar seus valores de trabalho, sua aplicação do tempo e suas habilidades.

Dar coaching aos novos líderes da linha de frente sobre como liderar é essencial, porque muitos não recebem qualquer treinamento formal e dependem do superior para se capacitar. Esse coaching demanda tempo, pois o novo líder terá que passar várias vezes pelo ciclo de instrução-performance-feedback até que a performance se evidencie. Muitos líderes não se dispõem a reservar tempo para isso. Em muitas organizações, o coaching não é valorizado e sua ausência não é notada. Não admira que os novos líderes de líderes não o considerem essencial para a missão.

É preciso haver uma grande mudança de mindset. A orientação “assumir a responsabilidade, ajudar a equipe e ser flexível” tem certo valor neste nível, mas existem questões maiores que precisam ser o ponto de partida de todos os dias. São elas que permitem um fluxo de trabalho eficaz entre as unidades geridas pelos subordinados diretos e entre a organização e outras partes do negócio, de onde o trabalho da empresa vem e para onde vai. Também fazem a conexão entre a base da organização, onde ocorre o trabalho operacional, e a parte estratégica do negócio. As informações provenientes dessas conexões permitem criar um contexto para os profissionais. O mindset exigido é “conexões e contexto”. A falta dessas características cria uma sensação de caos nas organizações, sem falar da improdutividade.

Passagem 3: Liderar uma função

Esta transição é mais complicada do que parece. Na superfície, tanto os líderes de líderes quanto os líderes de função lideram líderes e fazem conexões com outras partes do negócio. Sob a superfície, há alguns grandes desafios. Para se comunicar com os colaboradores individuais, é preciso atravessar dois níveis, o que exige novas habilidades de comunicação. Inevitavelmente, esse patamar a mais requer que o líder de função assuma a responsabilidade por partes da organização em que tem pouca ou nenhuma experiência. Aprender esse trabalho novo (para ele) e valorizá-lo pode ser um desafio. Ao mesmo tempo, os líderes de função se reportam aos líderes de negócio e fazem parte da equipe de negócio. Passam a ter que levar em conta as necessidades, os programas, os papéis e as características específicas das outras funções. Duas importantes habilidades de transição são: saber jogar em equipe com as outras funções e competir por recursos com base nas necessidades do negócio.

Talvez a transição mais intrincada para os novos líderes de função seja passar do trabalho operacional para o desenvolvimento e a implementação de estratégias funcionais. Mesclar a própria estratégia com a estratégia geral da empresa, em meio a todo o toma-lá-dá-cá que isso envolve, é um verdadeiro quebra-cabeça. Do ponto de vista da aplicação do tempo, significa participar das reuniões de negócios e trabalhar em conjunto com as demais funções, o que rouba tempo do próprio trabalho de liderança de função. À luz dessa exigência de tempo, a única forma de conseguir que tudo seja feito a contento é delegar importantes tarefas funcionais aos subordinados diretos.

Esta passagem de liderança exige mais maturidade. Por um lado, maturidade significa “pensar e agir como líder de função”, e não como membro de uma função. Quer dizer também adotar uma perspectiva ampla, de longo prazo. Estratégias de longo prazo requerem um raciocínio de ponta, voltado para o futuro, em nome da compreensão e da criação de uma vantagem competitiva. É isso, em geral, que mais atrapalha os líderes. A estratégia funcional que permite à empresa realizar algo mais bem elaborado que os concorrentes pode criar uma vantagem de curto prazo. Mas o objetivo é uma vantagem sustentável, de longo prazo – e não apenas um diferencial temporário.

O estudo de caso abaixo ilustra os desafios enfrentados pelos novos gestores de função.

ESTUDO DE CASO

Seis meses atrás, Tom foi nomeado diretor de operações. Nessa condição, ele tem cinco subordinados diretos: quatro cuidam de importantes instalações de montagem e outro está incumbido da aquisição de componentes. Embora as experiências de Tom o tenham ajudado a valorizar vendas, finanças e outras funções, ele tem dificuldade em planejar além das exigências imediatas do cargo e em manter o contato com colaboradores individuais responsáveis pela delicada montagem de produtos de alta tecnologia. Tom acha complicado determinar as etapas necessárias para que a operação de montagem se torne mais integrada. Também perdeu o contato com os técnicos que conhecia de seus postos anteriores. Esses técnicos eram uma fonte inestimável de informações em tempo real e eventualmente o auxiliavam em seu planejamento.

Em muitas organizações, um sujeito como Tom poderia ir empurrando com a barriga e seus pontos fortes compensariam os pontos fracos, pelo menos aparentemente. Porém uma análise mais acurada evidenciaria que, nesse novo nível, Tom não tem um desempenho pleno. Ele teria que adquirir, por exemplo, habilidades para promover a comunicação entre os níveis. Precisaria saber, sem desafiar a autoridade dos gerentes de fábrica subordinados a ele, em que os colaboradores individuais estão trabalhando e se esses processos estão indo bem. Se ele não desenvolver essa habilidade, corre o risco de fazer os gerentes de fábrica e os gestores da linha de frente se sentirem abandonados. Por sorte, a empresa de Tom criou um programa de avaliação, que identificou essa dificuldade com a Passagem 3, e vem proporcionando coaching e um plano de desenvolvimento de executivos talentosos, ajudando Tom a adquirir as habilidades necessárias a esse nível de liderança.

A transição para a Passagem 3 exige um mindset de “liderança estratégica”. Adotá-lo é quase impossível sem desenvolver habilidades de planejamento e pensamento estratégico. O treinamento estratégico, dado pelo

chefe ou por profissionais de fora da empresa, deve fazer parte de qualquer esforço de transição. Sem ele, todo êxito será superficial, na melhor das hipóteses. Promover o “melhor engenheiro” a líder de função da engenharia sempre foi uma iniciativa arriscada.

Passagem 4: Liderar um negócio

A maioria dos líderes de negócio nos conta que esse foi o cargo favorito entre todos os que ocuparam. Em geral, adquirem autonomia bem maior, o que é muito apreciado por aqueles que têm instintos de líder e características empreendedoras. Em sua equipe, dispõem de todas as funções-chave e podem constatar no mercado os resultados do trabalho.

Segundo os relatos, esta transição é a mais complicada da carreira. Trata-se de uma guinada bastante acentuada, que exige grande mudança nos valores de trabalho, na aplicação do tempo, nas habilidades e no mindset. Não se resume a tornar-se mais estratégico e interfuncional, embora seja importante continuar a desenvolver essas habilidades adquiridas na passagem anterior. Agora esse líder está encarregado de integrar funções, enquanto anteriormente bastava compreender e trabalhar em conjunto com elas. A maior mudança, porém, consiste em deixar de analisar planos ou propostas de maneira *funcional* (é possível realizar do ponto de vista profissional, técnico ou físico?) para avaliá-los sob a perspectiva do *lucro* (vamos ganhar dinheiro se fizermos isso?) e com um objetivo de *longo prazo* (o lucro é sustentável?). Os novos líderes de negócio precisam fazer uma mudança fundamental no modo de pensar.

É provavelmente neste, mais do que em qualquer outro nível, que surgem novas e desconhecidas responsabilidades. Para aqueles que trabalharam em uma única função durante toda a carreira, um cargo de gestor de negócio representa um território inexplorado. De repente, precisam aprender a liderar novas funções, adquirir habilidades e trabalhar com um leque de pessoas mais amplo do que nunca. Devem também se tornar sensíveis a diferenças entre funções e aprender a se comunicar de maneira clara e eficiente com novos públicos.

Um dos aspectos mais desafiadores deste novo nível é o fio da navalha entre as metas futuras e as necessidades atuais – fazer barganhas entre objetivos de curto e longo prazos, e entre funções, para a alocação de recursos.

Atingir metas trimestrais (ou mensais) de lucro, fatia de mercado, produto e pessoal, ao mesmo tempo que se planejam metas para dali a três a cinco anos, exige esforço. O paradoxo de equilibrar o pensamento de curto e longo prazos enlouquece muitos líderes nesta passagem – e explica por que é crucial dispor de tempo suficiente para pensar. Neste nível, os líderes precisam parar de “fazer” e reservar momentos para reflexão e análise.

Quando os líderes de negócio não dão essa guinada por completo, o pipeline fica bastante obstruído. Um equívoco comum, neste nível, é não dar valor a algumas funções da equipe. Dirigir e integrar as atribuições financeiras, de recursos humanos, jurídicas e de apoio são responsabilidades do gestor de negócio. Quando os líderes não compreendem ou não valorizam o pessoal de apoio, esses funcionários não respondem com uma performance plena. Se menosprezam ou subestimam esses papéis, os profissionais fazem um esforço pouco convincente, tornando-se sugadores de energia. Os líderes de negócio precisam aprender a receber conselhos, aceitar feedback e confiar nas funções do pessoal. Aqueles que fizerem isso vão encontrar mais tempo para pensar.

O mindset exigido representa uma importante transição em relação ao nível anterior. Em termos simples, uma forma eficaz de enxergar esse papel é como uma “liderança lucrativa”. Cada dólar gasto precisa agregar valor; por isso, valorizar uma função em detrimento de outras gera má performance e reduz o retorno sobre o salário. Projetos novos e empolgantes precisam produzir um retorno sobre o investimento. A inovação muitas vezes leva a um aumento dos lucros. Esse mindset ajuda os novos líderes de negócio a se afastar da atividade prática e se aproximar do balanço no azul.

Passagem 5: Liderar uma empresa

A transição exigida para a Passagem 5 é mais focada em valores do que em habilidades. Em um grau ainda maior, quem faz esta transição precisa reinventar-se como líder de empresa. Para ser eficaz nessa posição, é necessário ter pensamento visionário, de longo prazo, e ao mesmo tempo desenvolver mecanismos operacionais para conhecer e orientar a performance trimestral em sintonia com a estratégia de longo prazo. As barganhas que isso exige podem causar muita dor de cabeça, e os líderes de empresa aprendem a dar valor a essas decisões. Além disso, esse novo papel de liderança muitas vezes requer uma sensibilidade extrínseca bastante importante – e

a capacidade de gerir interlocutores fora da empresa, pressentir mudanças relevantes no entorno e fazer algo a respeito delas antes que afetem a organização. Esse ponto de vista voltado para o que está fora é bastante apreciado.

Os líderes de empresa precisam aceitar o fato de que sua performance terá por base três ou quatro decisões de alto impacto por ano, definir quais serão as prioridades para a missão e se concentrar nelas. Trata-se de uma mudança sutil, mas fundamental, do pensamento estratégico para o pensamento visionário, e de uma perspectiva de negócio para uma perspectiva global. Inclui um processo de desapego, caso não tenha ocorrido antes. Os líderes de empresa têm que se desapegar das *partes* (como produtos e clientes específicos) e focar no *todo* (como a concepção, o desenvolvimento, a produção e o marketing de todos os produtos para todos os clientes).

Neste nível, o líder de empresa, muitas vezes chamado CEO, deve reunir uma equipe de subordinados diretos ambiciosos e de alto desempenho, trazendo-os para perto de si mesmo tendo ciência de que alguns aspiram ao cargo de CEO. Essa é a única posição de liderança na organização para a qual é essencial inspirar todo o grupo de funcionários mediante o uso de diversas ferramentas de comunicação.

Quando o pipeline de liderança fica bloqueado no topo, afeta de modo negativo todos os níveis de liderança. Um CEO que saltou uma ou mais passagens é capaz de prejudicar a performance da equipe que se reporta diretamente a ele e também dos indivíduos abaixo na hierarquia. Um CEO com esse histórico não consegue desenvolver outros líderes. Não cumpre as responsabilidades que acompanham o cargo.

A preparação para o papel de CEO não pode ser abordada de forma ligeira. É uma função sem igual dentro da empresa, e não há como preparar diretamente quem vai exercê-la. Porém um caminho eficaz é acumular uma bagagem de cargos que representem desafios diferentes, tanto operacionais quanto estratégicos. É útil também assumir responsabilidades que envolvam a construção de relacionamentos fora da empresa. A formação de um CEO tem que começar com grande antecedência e convém que várias pessoas estejam em estágio de preparação simultaneamente. A taxa de fracasso entre os líderes de empresa é maior do que na maioria dos outros cargos. Quase sempre o novo líder de empresa não se dá conta da relevância dessa transição, e por isso não presta atenção suficiente no próprio desenvolvimento.

Como definir o trabalho a ser feito

Compreender e cuidar dessas transições é vital para tornar um líder bem-sucedido. Também é necessário compreender o trabalho a ser feito por quem pretende um cargo de liderança. Neste livro tratamos dos cinco papéis mais comuns. O trabalho de liderança nem sempre é o mesmo, e certas empresas operam com um único conjunto de competências, princípios ou valores para todos os líderes. Aparentemente, essa não é a melhor atitude. A criação de valor por um líder varia à medida que seu papel cresce ou quando aumentam os recursos a alocar. Para além disso, identificamos algumas das prováveis tarefas ou atividades exigidas para que se tenha êxito. A Figura 1.2 apresenta um guia visual para líderes de outros (revisitaremos o tema no Capítulo 3, onde essa figura voltará a ser apresentada).

A primeira coluna, **O trabalho**, define tudo aquilo que precisa ser realizado pelo líder. É uma base para ajudá-lo a se concentrar nos aspectos relevantes da tarefa. Os termos utilizados foram escolhidos de forma coerente para não confundir o leitor.

Figura 1.2. Liderar outros: o trabalho a ser feito.

O trabalho	Atividades exigidas
Definir a direção	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os papéis e as prioridades dos subordinados diretos. • Criar uma noção precisa de como os objetivos de negócio individuais dos subordinados diretos se relacionam com os da equipe como um todo e da unidade de negócio. • Engajar os subordinados diretos na definição dos objetivos de negócio individuais.
Empoderar	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que os subordinados diretos cuidem de modo eficaz de suas responsabilidades. • Delegar a autoridade necessária para que os subordinados diretos atinjam seus objetivos. • Apoiar os subordinados diretos em seu trabalho, sem tomar para si as tarefas deles.

(continua)

(continuação)

O trabalho	Atividades exigidas
Desenvolver os subordinados diretos	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos de desenvolvimento específicos para os subordinados diretos. • Proporcionar feedback construtivo, com base em fatos. • Incluir o coaching contínuo como parte do estilo de liderança.
Acompanhar a performance dos subordinados diretos	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar a iniciativa de conversas de alinhamento regulares, apoiando o trabalho dos subordinados diretos. • Revisar constantemente o andamento do trabalho e a performance dos subordinados diretos. • Reagir a tempo a problemas individuais de performance e não deixar que se acumulem.
Selecionar os membros da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher pessoas qualificadas para a equipe, que sejam bons colaboradores para a performance geral do time. • Tomar decisões difíceis e ser proativo na substituição de membros da equipe que estejam aquém na entrega dos objetivos. • Buscar membros da equipe que também tenham potencial de desenvolvimento em outros papéis.
Fortalecer a equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um ambiente inclusivo, em que o trabalho em equipe e a colaboração sejam valorizados. • Promover um alto nível de engajamento. • Criar um ambiente aberto e de confiança, que incentive as pessoas a opinar.
Promover a integração horizontal e vertical	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o gestor direto informado do andamento dos projetos. • Compartilhar no devido tempo obstáculos que poderiam ser previstos. • Coordenar proativamente o trabalho com os colegas envolvidos.

Fonte: © Leadership Pipeline Institute.

A segunda coluna, **Atividades exigidas**, torna esse modelo prático e voltado para a ação. A coluna responde a perguntas como “O que eu devo fazer para definir a direção, empoderar e fortalecer a equipe?”. As iniciativas vão variar de empresa para empresa, e *algumas atividades serão diferentes*,

dentro da mesma empresa, à medida que o negócio cresce. Nossa expectativa é que cada empresa baseie suas atividades nas necessidades específicas do negócio. Não queremos dar ordens, e sim proporcionar ao leitor um ponto de partida de reflexão. Também esperamos que os líderes usem sua própria linguagem e terminologia ao formular suas declarações. Algumas organizações adotam sessões de alinhamento, outras operam com sessões *one-on-one*, mas o objetivo e o conteúdo da conversa são os mesmos.

A Figura 1.2 utiliza uma linguagem bastante simples. Constatamos várias vezes que o uso de expressões simplificadas para definir o que se espera leva a melhor compreensão e a maior êxito. As pessoas querem fazer um trabalho mais eficaz, mas muitas vezes é preciso mostrar a elas como é essa eficácia, de um modo que faça sentido e em uma linguagem que compreendam.

Um dos papéis-chave do líder de líderes, como discutiremos no Capítulo 4, é desenvolver líderes de outros e avaliar a performance deles. O desafio das avaliações, segundo os líderes de líderes, é que eles nem sempre têm certeza do que precisam buscar nem de como garantir que a avaliação se baseie em fatos. Ao definir o papel do líder de outros como na Figura 1.2, não apenas apoiamos o trabalho de liderança do líder de outros como também o do líder de líderes.

Por fim, a maioria das empresas compreende a importância de criar um “banco de lideranças” – ou seja, um banco de reservas forte de líderes. É preciso confiar que todos serão avaliados em relação à mesma tarefa a ser executada e que essas avaliações se baseiem em fatos. Essa abordagem prática e relacionada à tarefa ajudará a focar naquilo que é necessário, reduzindo o viés cultural e de gênero, assim como outros preconceitos inconscientes, e ajudando, assim, a criar uma organização diversa.

Nos próximos capítulos ilustramos como isso pode se dar em alguns dos papéis de liderança mais comuns em todo tipo de organização.

Para compreender as transições

Extractir o máximo valor do Pipeline de Liderança pede uma compreensão profunda das transições necessárias à medida que as pessoas migram para novos papéis de liderança. Nossa intenção é evidenciar o que essas tran-

sições envolvem. Como discutimos (e esperamos que tenha ficado claro), assumir um papel novo de liderança exige uma mudança completa na forma como esse líder adiciona valor. Alguns serão bem-sucedidos nessa transição, uma, duas, ou até três vezes, em novos níveis ou papéis. Outros terão dificuldade em uma única transição para o papel de líder de outros. Todos precisarão de auxílio.

As transições são compostas de três elementos básicos:

- Valores de trabalho: aquilo em que as pessoas acreditam é importante, tornando-se o foco do esforço e merecendo a máxima prioridade.
- Aplicação do tempo: o novo trabalho a ser feito requer alocação de tempo para essas exigências, e não para as antigas.
- Habilidades: as competências necessárias para executar essas novas responsabilidades.

Essas três áreas representam a **tríade de transição**, que vai ficando mais complicada à medida que os papéis crescem em dimensão. A transição de um nível/papel de liderança para outro não ocorre enquanto essas três características não se transformam adequadamente. Como vamos detalhar, cada passagem exige que os líderes assumam uma nova forma de liderar, deixando as antigas para trás.

Examinemos mais detidamente a tríade de transição explorando alguns estudos de caso hipotéticos.

ESTUDO DE CASO

Bob está na Passagem 1 – liderar outros –, tendo sido promovido recentemente a líder de sua equipe. Ele tinha se revelado um engenheiro superqualificado, o melhor solucionador de problemas do setor. Suas habilidades técnicas superiores lhe valeram uma promoção. Como líder, porém, Bob recorria à mesma abordagem prática de solução de problemas que lhe valeu muito quando era apenas um colaborador individual. Era o tipo de trabalho que ele apreciava e em que se sentia

à vontade executando; além disso, seus valores de trabalho o impulsionavam a buscar ele mesmo as soluções de engenharia. Mas era isso também que o impedia de progredir e demonstrar habilidades de liderança. Em geral, Bob acabava competindo com seus subordinados diretos quando surgia uma nova tarefa. Ele reservava para si as partes mais difíceis por acreditar que seria capaz de executá-las melhor e mais rapidamente. Esse estilo de liderança sufocava a equipe, que optava por pedir as respostas a Bob em vez de resolver os problemas por conta própria. Mesmo em um cargo de liderança, Bob ainda dava mais valor ao trabalho técnico que ao trabalho de líder.

ESTUDO DE CASO

Mary, ex-gerente de vendas, tornou-se chefe de uma unidade de negócio; ela está na Passagem 4 – de líder de função a líder de negócio. Ao longo da carreira, Mary demonstrou extremo empenho na busca de novos clientes. Ela adora a dinâmica fornecedor-cliente, em que se passa muito tempo em interação direta com o consumidor. Sempre trazia novas ideias, o que lhe permitia cumprir e até superar as metas de vendas. Como chefe de uma unidade de negócio, porém, Mary começou a deparar com diversos desafios novos. Tem encontrado dificuldade em se comunicar com o pessoal de outras áreas que não a de vendas e foi incapaz de criar um modelo de negócio que sua equipe possa compreender e com o qual se identifique. Ela não compreende por que as áreas de engenharia e de produção vivem se desentendendo e por que a entrega de novos produtos tem tantos atrasos. Frustrada com a própria incapacidade de cumprir o que é exigido, Mary decide avançar na marra, recorrendo ao seu maior ponto forte. Ao focar no aprofundamento da relação com os antigos clientes e na obtenção de novos, ela está de volta à zona de conforto, mas essa é apenas uma das várias tarefas que ela precisa realizar no atual cargo de liderança. É a primeira vez que Mary comanda uma equipe multifuncional, e ela não

valoriza as contribuições de cada função nem entende a importância delas para o êxito do negócio. Não conseguiu se tornar mais estratégica e menos empírica. Para ser uma líder de negócio efetiva, precisa adquirir habilidades estratégicas e aprender a valorizar todas as funções.

Valores de trabalho

A expressão *valores de trabalho* refere-se ao trabalho que você considera importante e a como vivencia a criação de valor nele. Os valores de trabalho são, sem dúvida, o fator mais importante nas transições e o mais difícil de alcançar. É possível capacitar pessoal em habilidades e criar cronogramas e sistemas que controlem o uso do tempo. Mas a verdade é que ajustar os valores de trabalho tem mais poder quando se migra de um nível para outro.

Esse princípio, de que os valores de trabalho são a parte mais fundamental de uma transição, é bem ilustrado pelo caso de Bob. Na visão dele, o dia ideal é aquele em que resolve um problema. O dia ideal deveria ser aquele em que sua equipe soluciona dificuldades com base no coaching e no desenvolvimento que ele proporcionou. Em geral, quando os valores de trabalho não estão ajustados, é improvável haver mudanças de atitude.

No caso de Mary, era evidente sua paixão pela atividade com os clientes, quando podia colocar em prática seu profissionalismo. O entusiasmo dela não era o mesmo quando se tratava de integrar funções e assumir uma abordagem estratégica do negócio. Seria possível argumentar que ela não tinha feito sequer a transição plena para a liderança de função antes de se tornar líder de negócio. Nesse nível, a questão não é apenas visitar clientes e fechar negócios. Ela precisaria valorizar o trabalho em conjunto na criação de uma proposta de valor para o cliente, como parte de uma estratégia de negócios.

Aplicação do tempo

À medida que os líderes avançam de um nível para o seguinte, descobrem que a chave para o sucesso é sobretudo uma questão de tornar os outros bem-sucedidos.

Bob precisa reservar tempo para o trabalho de liderança. Não que ele não execute nada dessa tarefa. Quando examinamos a agenda dele, constatamos

que a maioria das sessões de acompanhamento de subordinados diretos, das avaliações de desempenho e dos *follow-ups* de orçamento foi agendada fora dos horários normais. As atividades características da liderança parecem ser trabalho extra em vez de ser o trabalho. Bob sabe que se espera que ele realize análises estruturadas de desempenho trimestrais com cada um de seus subordinados diretos, então não custaria incluí-las na agenda com doze meses de antecedência. Poderia fazer o mesmo em relação à discussão do orçamento. Ele sabe que vai ocorrer em setembro. Portanto, seria muito mais eficaz colocar esses eventos no calendário bem antes, como lembrete.

Mary precisa passar algum tempo em cada uma das funções para descobrir como elas agregam valor ao negócio e como interagem umas com as outras. Ela deve colocar como gerente de vendas, cargo que ocupava anteriormente, alguém em quem confie e deixar que essa pessoa cuide daqui para a frente dos projetos. Infelizmente, o que constatamos é que líderes de negócio recém-promovidos desperdiçam tempo demais cuidando da função de onde vieram. É onde se sentem mais à vontade, sua zona de conforto durante muitos anos. Como entendem muito mais daquela função do que o sucessor, têm a impressão de criar mais valor quando assumem do que quando cuidam de outras funções. Os líderes de negócio acabam deparando com problemas significativos quando não dedicam tempo a todas as funções. Não têm como desenvolver uma estratégia de negócios eficiente enquanto não entenderem como as funções criam vantagem competitiva.

Habilidades

É evidente que cada novo papel de liderança exige novas habilidades. Desenvolver as habilidades dos líderes costuma ser o mais fácil dos três elementos de transição. Mas não é por ser evidente que isso deve ser negligenciado.

No caso de Bob, ele precisa parar de confiar na própria competência técnica e aprender a planejar o trabalho que deve ser feito, selecionar as pessoas certas para realizá-lo, definir objetivos, cobrar dos responsáveis os resultados e dar feedback. É nessa primeira passagem que ele vai adquirir as habilidades de liderança de pessoas e de equipes – essenciais para outras passagens adiante.

Mary carece de algumas habilidades-chave para ser uma líder de negócio: integração entre funções, execução e criação de um sistema ou ritmo de negócios. Embora o desenvolvimento de habilidades seja a parte mais fácil de uma transição, aquelas necessárias nos níveis de líder de função e líder de negócio não são para qualquer um. Como indicamos antes, Mary não fez a transição integral para o papel de líder de função antes de se tornar líder de negócio. Para a maioria das pessoas no papel de líder de negócio, é difícil recuperar as habilidades não adquiridas nos papéis anteriores e ao mesmo tempo adquirir novas. Infelizmente, é por isso que vemos tantos líderes de negócio fracassarem ao longo dos anos.

Interdependência

É importante reconhecer que os valores de trabalho, a aplicação do tempo e as habilidades são interdependentes. Não se pode dominar uma transição ajustando um dos fatores e não os demais. Os valores de trabalho orientam a aplicação do tempo, porque a maioria das pessoas tende a fazer primeiro as coisas que mais lhes agradam. As habilidades também determinam como cada um divide seu tempo. Quando você é bom em gestão de *stakeholders*, tende a se dedicar mais a essa parte do trabalho. As pessoas gostam de fazer aquilo em que são boas, sobretudo quando isso lhes valeu reconhecimento no passado. Da mesma forma, uma chave para transições bem-sucedidas reside no empenho em se tornar bom naquilo que agora é exigido. Isso dará suporte à mudança dos valores de trabalho. Os líderes começarão a valorizar a necessidade de começar a fazer e acharão mais fácil empregar o tempo nisso.

Novas formas de enxergar as carreiras

À medida que você se familiarizar com cada passagem de liderança, vai se surpreender pensando em carreiras, desenvolvimento, promoções e performance de um ponto de vista bastante novo. Essa perspectiva vai propiciar os insights necessários para manter seu pipeline de liderança em plena atividade. E vai ajudar você a estruturar o processo adequado para colocar

o líder certo na função certa em todos os níveis, além de assegurar que trabalhem nos níveis certos, entregando o devido valor.

Ao observar a Figura 1.1, note que não se trata da visualização de um plano de carreira. Pouquíssimos líderes chegam aos papéis de líder de função e líder de negócio; a maioria permanece no papel de líder de outros. Existem muitas formas de fazer carreira – não é apenas uma questão de alcançar papéis de liderança superiores. Para muitas pessoas, pode ser tão ou mais gratificante permanecer em um papel de liderança e em seguida fazer movimentações laterais para outras funções ou regiões geográficas. Alguns líderes também “pulam” níveis de liderança – embora isso não seja recomendável. Você talvez conheça um líder de líderes que não tenha tido antes um papel de líder de outros. Caso em seguida ele migre para o papel de líder de outros, ainda precisará passar por uma transição. Da mesma forma, às vezes vemos líderes de outros ou líderes de líderes migrarem para papéis-chave de especialistas em vez de seguir avançando pelos papéis de liderança. Hoje em dia, as carreiras podem assumir muitas formas diferentes; uma definição bem-feita das exigências e responsabilidades garante uma discussão e um planejamento melhores.

Mantendo em mente a metáfora do pipeline, é possível visualizar as obstruções que às vezes ocorrem nas transições. Imagine uma empresa em que metade dos gestores, a cada mudança de direção, opere com valores de trabalho, aplicação do tempo e habilidades que não são os apropriados para aquele nível. Podemos imaginar que ou eles pularam um nível, ou nunca aprenderam o que era preciso saber, ou se apegaram a um modelo de liderança ultrapassado, que no passado deu certo para eles. Em algumas empresas, pelo menos metade das pessoas nos cargos de liderança (em geral nos níveis inferiores) opera bem abaixo do exigido no patamar que lhes foi designado. Podem até ter o potencial para dar conta do trabalho a ser feito, mas esse potencial continua não realizado. Em resumo, estão obstruindo o sistema. O planejamento de carreira, em qualquer organização, precisa se concentrar em alocar pessoas nas posições adequadas.

Promover alguém é uma decisão de negócios, como qualquer decisão de investimentos. Aplicados do modo certo, os Retratos de Liderança proporcionam os fatos que talvez sejam relevantes em qualquer outra decisão de negócios. Isso aumenta significativamente o nível de certeza nas promoções.

À medida que refletir sobre o conceito do Retrato de Liderança, você vai entender por que operar com modelos de competência como a espinha dorsal da avaliação, do desenvolvimento e do planejamento sucessório de lideranças está condenado ao fracasso. As competências de liderança são um *input*, mas apenas um *input*, entre três importantes. Além disso, em termos do trabalho a ser feito, fica faltando a parte do *output*. Os modelos de competência têm lá seus méritos, porém não como espinha dorsal ou estrutura de liderança como um todo.

Os retratos desempenham um papel central no desenvolvimento de líderes. Digamos que você esteja fazendo a si mesmo perguntas como: “O que está impedindo a performance desse líder?” ou “Por que esse líder não criou um plano de desenvolvimento para seus subordinados diretos?”. Na maioria das vezes, a resposta é que faltam ao líder os valores de trabalho certos; sua gestão do tempo é ineficaz; ou lhe faltam habilidades. Da mesma forma, você precisa elaborar um desenvolvimento de lideranças com base na tríade de transição como um todo, e não apenas nas habilidades.

Ao avaliar se um líder de outros tem potencial para migrar para um papel de líder de líderes, determine se o líder em questão fez a transição plena para o papel de líder de outros. Se a resposta for sim, você pode comparar o retrato de líder de outros com o retrato de líder de líderes e perguntar a si mesmo: “Este líder de outros demonstrou, na função, algo que sinalize que está pronto para se tornar um líder de líderes?” “Ele ou ela demonstrou potencial em relação aos valores de trabalho e às habilidades exigidas?” Sem os Retratos de Liderança, você constatará que muitas vezes a discussão sobre o potencial de liderança se torna muito abstrata.

Seguindo em frente

Qualquer que seja o tipo de organização em que você está, ou seu nível de responsabilidade na liderança, você descobrirá que as informações dos próximos capítulos se aplicam ao seu contexto. O Pipeline de Liderança é um modelo muito flexível que as organizações podem adaptar aos seus cenários e preocupações. Foi projetado levando em conta as transformações das responsabilidades de liderança. Os conceitos tradicionais do que um

líder precisa ser e o amplo uso de modelos de competência não mais respondem questões fundamentais relacionadas ao planejamento sucessório, ao desenvolvimento de lideranças e à gestão da performance. A situação atual dos negócios, bem como outros fatores que já discutimos anteriormente, estão criando novas exigências em todos os níveis de liderança e novos tipos de papéis de liderança. Vamos tratar dessa ampla variedade na Parte 3 deste livro.

Para usar o método do Pipeline de Liderança de forma eficaz, é preciso desafiar as ideias tradicionais sobre liderança. Embora não se possa responsabilizar os líderes antes de ter uma definição clara do trabalho a ser feito, não é possível desenvolvê-los de forma eficaz sem uma meta precisa. E não se pode ter uma discussão relevante sobre o potencial de liderança sem baseá-la em fatos relacionados à passagem em questão. Depois que se começa a desenvolver líderes com essa nova realidade em mente, fica muito mais fácil obter êxito no lado humano do negócio. Nos próximos capítulos vamos descrever algumas das passagens de liderança mais comuns que a maioria dos líderes vai vivenciar.

Por fim, uma advertência: evite uma implementação mecânica do conceito do Pipeline de Liderança. Cada organização precisa levar em conta a própria cultura, a estrutura organizacional e o modelo de negócio. Ao mesmo tempo, deve se manter ágil e pronta a fazer ajustes. Em outras palavras, deve evitar uma mentalidade burocrática de planilhas e pastas.

CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (900 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (3 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (700 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (700 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (650 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (350 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (350 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (500 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

