



[Compre o livro ou o audiobook](#)

O Líder de Alto Potencial

Como acelerar o seu desenvolvimento, assumir novas responsabilidades e causar grande impacto

(The High-Potential Leader)

Ram Charan • Wiley © 2017 • 227 páginas

Liderança
Carreira

Ideias Fundamentais

- Os grandes líderes se desenvolvem ao longo do tempo através da prática, treinamento e ampliação das suas atribuições.
- Trabalhe diariamente nas cinco habilidades críticas dos APs. Em primeiro lugar, saiba gerir o seu tempo. As limitações de tempo podem atrapalhar você.
- Em segundo lugar, procure constantemente por talentos de liderança AP dentro e fora da sua empresa.
- Em terceiro lugar, seja um mestre das grandes ideias e da execução. Teste as suas ideias, compartilhe-as com coragem e se torne progressivamente melhor em executá-las.
- Em quarto lugar, nunca pare de aprender. Saia das suas quatro paredes e conheça seus clientes, concorrentes e o ambiente macro
- Em quinto lugar, aperfeiçoe as suas habilidades de pensamento e julgamento, abrindo a sua mente, mantendo-se curioso e promovendo as suas redes de relacionamento.
- Se você almeja liderar, assuma o controle da sua carreira. Não espere por um convite.
- Construa um *pool* de líderes potenciais e os desenvolva, oferecendo-lhes responsabilidades e desafios maiores.

Recomendação

Ram Charan, o reconhecido guru da liderança, descreve em parceria com Geri Willigan cinco habilidades cruciais que os líderes em desenvolvimento precisam apresentar. Três características distinguem este livro da maioria dos demais no gênero: em primeiro lugar, o autor se baseia em décadas de experiência de observação, *coaching* e mentoreamento de boa parte dos líderes corporativos mais importantes do mundo. Em segundo lugar, Charan enfatiza várias táticas e técnicas de desenvolvimento da liderança para responder a uma demanda crescente e premente. Em terceiro lugar, ele inclui *checklists* detalhados na parte final de cada capítulo para que você pratique e aplique essas habilidades no desenvolvimento da sua liderança. A *getAbstract* recomenda este manual de Charan a qualquer pessoa que aspire a liderança executiva, gestores de RH e demais profissionais envolvidos no desenvolvimento de competências de lideranças.

Resumo

Os grandes líderes se desenvolvem ao longo do tempo através da prática, treinamento e ampliação das suas atribuições.

As organizações enfrentam uma dificuldade cada vez maior para encontrar talentos de liderança de alto potencial (AP). A digitalização, o Big Data e outras mudanças radicais trazem novas exigências sobre os líderes atuais e futuros. Colaboradores com liderança AP devem ser adaptáveis, ágeis e visionários. Eles devem gerir bem as suas redes e estar dispostos a pedir ajuda. Os APs conseguem ver o panorama maior e vão atrás de um objetivo, não apenas de dinheiro.

“Este é o momento ideal para os líderes capazes de prosperar diante das constantes mudanças, complexidades e incertezas. Muitas empresas deixam esses líderes enterrados nos níveis mais baixos. Elas precisam encontrá-los, desenvolvê-los e descobrir maneiras de utilizá-los (...) mas precisam fazer isso rapidamente.”

Se você aspira a liderança executiva, não espere para ser recrutado. Assuma o controle da sua carreira. Se você possuir habilidades de liderança, você é capaz de inspirar os demais a alcançarem um alto desempenho. No entanto, apesar de talvez ter o talento e a energia de um AP, você precisa estar ciente de que muitos APs contribuem como indivíduos talentosos, não como executivos.

“A qualidade das pessoas que você contrata, o quão bem elas se encaixam nas suas funções e a capacidade de trabalharem em conjunto determina grande parte do seu sucesso e da sua organização.”

Não desperdice o seu talento e paixão de liderança abraçando desafios menores. Se você for um aspirante a executivo, desenvolva as suas habilidades em cinco áreas críticas:

1. Saiba gerir o seu tempo.

Você deve aprender a gerir o seu tempo ou ele vai pressionar você mais do que qualquer outro fator. Um passo para uma melhor gestão do tempo é contratar bons profissionais – candidatos que sejam melhores

do que você – e aprender a delegar. Recrute pessoas com potencial para crescer conforme a empresa e as circunstâncias vão mudando.

“Os APs têm a capacidade de ver o panorama geral, evocar uma imagem mental da teia complexa de inter-relações e pensar em formas criativas de redesenhá-la.”

Concentre-se nos aspectos cruciais que impulsionam a sua empresa e multiplique o seu impacto liderando as pessoas no propósito de serem mais produtivas. Estipule metas. Defina as suas prioridades de acordo com as condições do mercado e dos projetos que afetam diretamente os seus objetivos. Respeite as prioridades do seu chefe, mas defenda as suas também.

“Expandir o talento dos outros APs encontrando funções ou tarefas nas quais o indivíduo em questão possa ser impulsionado é uma das melhores coisas que você pode fazer.”

Mantenha o seu ritmo de leitura, mas poupe tempo utilizando alertas de notícias, filtros e serviços de resumos *online*. Leia os seus e-mails somente depois de dedicar algum tempo às suas maiores prioridades. Responsabilize as pessoas – e não as equipes – pelos resultados. Pratique o *coaching* com o seu pessoal conforme necessário. Permita que avancem sozinhos nas tarefas, mas verifique regularmente os resultados e remova eventuais obstáculos que possam impedir o seu progresso.

“Você pode ou não aspirar o desafio de se tornar um empreendedor, mas pensar como um deles na hora de programar a sua carreira vai lhe trazer uma enorme vantagem no ambiente dos dias de hoje.”

Elimine burocracias e reuniões desnecessárias. Construa rotinas em torno de processos, como o fluxo de informações. A “Regra 40/70” do ex-general do Exército dos EUA, Colin Powell, diz que você deve atrasar a tomada de decisão até que tenha pelo menos 40% das informações das quais gostaria, mas decida antes de ter 70% delas. Caso contrário, você vai esperar tempo demais e pode acabar perdendo a oportunidade.

2. Procure constantemente por talentos de liderança AP dentro e fora da sua empresa.

Procure talentos em todos os lugares e contrate os melhores. Remova rapidamente os funcionários que não produzem. Não tire conclusões precipitadas sobre as pessoas nos primeiros minutos após conhecê-las. Conforme você vai entendendo melhor as pessoas – se são curiosas, extrovertidas ou colaborativas – confirme as suas impressões com outros líderes. Depois de conhecer as habilidades e pontos fortes de uma pessoa, alavanque essas competências e trabalhe com ela como faria um treinador de futebol. Desenvolva as pessoas especialmente através da delegação de tarefas difíceis. Durante todo o processo de desenvolvimento, ofereça *feedback* regular e autêntico – tanto bom como ruim.

“Planeje a sua trajetória de crescimento a partir de duas perspectivas: a realização profissional e a satisfação com a vida.”

Aprenda a dar conselhos, *feedback* e reconhecimento genuíno; você não pode liderar de forma eficaz sem essas habilidades. Se depois de receber treinamento e apoio, o desempenho de alguém não melhorar, trans-

fira essa pessoa para uma função mais adequada, mas o faça rapidamente. Ajude os funcionários a enxergarem o panorama maior, não apenas os seus projetos pessoais, papéis ou silos. Incentive a integração entre os departamentos através da colaboração e partilha de conhecimentos. Integração envolve aproximar pessoas, criando sinergia e valor. Busque outros integradores e os coloque para liderarem equipes diversas. Execute reuniões produtivas e focadas. Tome decisões claras que abordem problemas.

3. Seja um mestre das grandes ideias e da execução.

Teste e refine as suas ideias antes de as compartilhar. A quais clientes serve a sua ideia e qual o valor a sua ideia lhes traz? Avalie se a ideia tem potencial de “plataforma” – em torno da qual você possa constituir uma rede de colaboradores. A ideia é rapidamente escalável? Qual seria a resposta da concorrência? Quais recursos vão ser necessários? Quais impedimentos vão surgir? O momento atual do mercado é favorável? As pessoas estão prontas para a sua ideia? A ideia pode ser lucrativa, permitindo margens e fluxo de caixa? Se a sua ideia permanecer firme após este escrutínio, compartilhe-a. Expresse a sua visão, não importa o seu lugar na hierarquia. Essa visão permite que você imagine como seria o mundo após a sua ideia ser bem-sucedida. Veja como fatores econômicos ou mudanças geopolíticas podem ajudar ou prejudicar você. Por exemplo, Ted Turner precisou convencer a Federal Communications Commission (FCC) dos EUA a mudar uma série de regras para que pudesse lançar o seu canal a cabo nacional, a CNN.

“Ter uma conversa semanal com alguém fora do seu círculo normal (...) vai manter seu foco concentrado e a sua energia em alta.”

Para executar o projeto, leve em conta o orçamento necessário e o que talvez precise mudar nos processos atuais para permitir a implementação da sua ideia. Executar significa fazer com que cada etapa aconteça e muitas vezes isso é algo que você não pode delegar. Defina metas, prioridades e prazos claros. Mantenha-se em contato constante com as suas equipes para antecipar e resolver problemas. Faça perguntas difíceis e profundas, escute e aja de forma decisiva. Reconheça e recompense frequentemente os comportamentos corretos. Fomente a tenacidade do pessoal, mas lide prontamente com os “pouco eficientes”.

4. Conheça seus clientes, concorrentes e o ambiente macro

Saia das quatro paredes, converse com os clientes, conheça os rivais e compreenda o ambiente onde você compete. Esteja a par dos novos desenvolvimentos e mudanças que possam afetar o seu negócio. Verifique se você sabe – do começo ao fim – como as pessoas descobrem a sua empresa e se transformam em clientes potenciais e depois compradores. Examine o comportamento dos seus clientes, como eles experimentam o seu produto ou serviço e o que os mantém fiéis. Desenvolva um instinto profundo do que mercado procura; não dependa somente dos dados.

“O que realmente libera energia é a atenção pessoal que você dispensa para ajudar as pessoas a alavancarem e desenvolverem seus talentos.”

Estude os seus rivais. Veja quem contratam, o quanto ganham, onde gastam os seus recursos e quais são os seus parceiros. Avalie a personalidade dos seus líderes. Junte todas essas informações para compreender as metas e direções dos seus concorrentes.

“É preciso um compromisso pessoal profundo para dedicar tempo e energia para garantir que você tenha sempre a melhor pessoa em cada uma das funções que você supervisiona.”

É cada vez mais comum as empresas montarem plataformas onde múltiplos parceiros colaboram para produzir e vender produtos. A General Electric e a Apple, por exemplo, atraem milhares de participantes externos que contribuem para o crescimento e dominância maciça dessas plataformas.

“Os APs são capazes de digerir uma tonelada de informações de fontes diversas e encontrar quase que instantaneamente aquilo que possa ser significativo.”

Ameaças e oportunidades podem vir de dentro ou fora do seu setor. As mudanças rápidas exigem que você encare a sua empresa a partir da perspectiva dos acionistas, principalmente os mais atuantes e capazes de enxergar uma disrupção no horizonte muito antes de você. Dê especial atenção ao trabalho de cientistas, pesquisadores e políticos para se manter a par dos avanços científicos, tecnológicos, sociais e regulatórios que possam afetar a sua empresa. Pergunte-se porque as empresas investem bilhões em determinadas tecnologias.

5. Aperfeiçoe as suas habilidades de pensamento e julgamento.

Abra a sua mente, expanda a sua rede e mantenha viva a sua curiosidade. Converse com as pessoas que você admira no seu setor ou em outros lugares – não importa o quão alto estejam nas hierarquias. “Mantenha-se informado” ou você vai estagnar. Explore amplamente, reflita profundamente e transforme conhecimentos em *insight*. Construa e alavanque as suas redes acessando a experiência e conhecimento das pessoas. Aaron Levie, fundador da Box, uma empresa de serviços na nuvem, alavancou a sua rede para desenvolver uma ideia valiosa e depois a procurou novamente para buscar ajuda na hora de decidir o que fazer diante de uma grande oferta para a venda da sua empresa. Os *insights* obtidos na sua rede o ajudaram a perceber que ele tinha subestimado o potencial do seu negócio. Isso o livrou de tomar a decisão errada.

“Os melhores líderes pensam grande e conceitualizam sem nunca perder de vista a disciplina por trás da execução.”

Leia tudo o que puder, pelo menos 30 min por dia; nenhum outro hábito de aprendizagem oferece tanto valor ou lhe permite ficar a par das tendências e explorar outras áreas de conhecimento. Lance mão dos materiais de aprendizagem abundantes e muitas vezes gratuitos disponíveis na *web* – como cursos, TED Talks e vídeos do YouTube – para expandir a sua mente. Reconheça os seus preconceitos e teste as suas hipóteses. Analise as perspectivas de outras pessoas.

Assuma o controle do seu crescimento.

Mapeie e controle a sua própria carreira. Mude de papéis e empregadores, não por dinheiro, mas para aprender e progredir no cumprimento do seu plano. Desenvolva as suas habilidades, procurando por avanços expansivos e “exponenciais” que testem e alonguem as suas competências. Busque desafios e não se acomode com a familiaridade ou certeza de sucesso. Identifique um mentor e trabalhe para padrões que primam pelo desenvolvimento do pessoal. Se não for possível subir na empresa atual, é hora de sair. Acesse

a sua rede e os recursos *online* para identificar oportunidades. Dê o próximo passo com base no seu propósito e paixão. Saia do emprego atual com elegância e mantenha boas relações com os seus empregadores anteriores.

“Os APs fazem mais perguntas do que as respondem.”

Comece o seu novo trabalho escutando e construindo conexões de confiança. Não assuma que o que funcionou na sua última organização vai funcionar na próxima. Deixe-se guiar pelos seus pontos fortes e priorize uma função com propósito e significado – isto é, uma vocação e não apenas um emprego.

Construa um *pool* de líderes potenciais e os desenvolva, oferecendo-lhes responsabilidades e desafios maiores.

Escolha APs não por suas habilidades técnicas ou QI, mas por suas habilidades de liderança. Forme uma comissão para identificar APs. Tenha em mente que a maioria dos APs busca uma progressão rápida na carreira. Na verdade, eles podem sair se não avançarem rapidamente. Incentive a aprendizagem formal e informal, tanto interna como externa. Reconheça e recompense os líderes que desenvolvem talentos. Monitore a capacidade de cada AP de inspirar os demais, pensar estrategicamente e conquistar confiança. Corrija aqueles que mostrem uma tendência por tomar atalhos ou os que recebam crédito de forma indevida. Deixe claro para cada AP quais os seus planos para eles e avalie de perto o seu progresso.

Sobre o autor

Ram Charan é um *coach* reconhecido em práticas Agile e Big Data. Ele conta com uma vasta experiência em liderança da transformação digital. Seus outros livros incluem *O Líder Criador de Líderes*, *Pipeline de Liderança* e *Ataque! Transforme Incertezas em Oportunidades*.



Você gostou deste resumo?
[Compre o livro ou o audiobook
http://getab.li/31259](http://getab.li/31259)