

# Harvard Business Review

América Latina

## O paradoxo de vitórias rápidas

por Mark E. Van Buren e Todd Safferstone

Janeiro 2009

Reimpressão R0901D-E

Os novos líderes devem demonstrar rapidamente suas capacidades, mas encontrar vitórias rápidas é inerentemente perigoso. Onde estão as armadilhas e como os executivos podem evitá-las?

# O paradoxo de vitórias rápidas

por Mark E. Van Buren e Todd Safferstone

## Quais são as chaves para o sucesso de um líder quando ele está assumindo um novo papel?

Alguns anos atrás Learning and Development Roundtable, do Corporate Executive Board - um grupo de executivos de sua maioria grandes empresas e que eles são responsáveis por cultivar talentos de liderança - patrocinou um projeto de pesquisa para descobri-lo. Com 22 organizações membros do Roundtable que foram os nossos parceiros em pesquisa, nossa equipe, composto por nove pessoas, pesquisou 5.400 líderes que eram novos em seus papéis e seus chefes para descobrir em que foram se concentrando estes indivíduos, que comportamentos exibiram e como eles estavam fazendo em seus primeiros meses no posto. Pedimos também os líderes para avaliar o desempenho geral do sua equipe, e pedimos as cabeças dos líderes para avaliar o seu desempenho em uma escala de um a dez pontos. Então, olhamos para os padrões que distinguem os líderes que estavam fazendo bem em suas novas posições que lhes custam mais.

Entre os novos líderes de alto desempenho, houve um atributo em destaque: um forte foco em resultados. De fato, a maioria deles tinha conseguido obter uma “vitória rápida”, uma contribuição nova e visível ao sucesso da empresa feita ao pouco tempo de ocupar o posto. Os quais tinham alcançado sucesso rápido, em média, uma pontuação quase 20% mais elevada do que aqueles. Esta foi uma descoberta poderosa, mas não é surpresa; os especialistas em gestão muitas vezes eles aconselham executivos recém-promovidos que se anotem pontos com rapidez. Uma vitória rápida é uma maneira crucial para fornecer segurança aos chefes do líder, pois eles têm a esperança de ter ascendido á pessoa certa; aos membros da equipe, devem decidir se a colocar a sua confiança em seu novo patrão; e aos pares, que tratam de determinar se quem se tem unido a suas fileiras tem suas mesmas capacidades.

Nossas descobertas são mais interessantes quando olhamos aos líderes com problemas. Neste grupo, vimos uma alta incidência de cinco comportamentos problemáticos



enfocar-se excessivamente nos detalhes, reagir negativamente às críticas, intimidar os outros, tirar conclusões precipitadamente e micro administrar subordinados. Ao examinar esta lista percebemos de que estas Eles são armadilhas que poderiam cair os líderes se insistem em obter vitórias rápidas.

Portanto, estamos diante de um paradoxo. A busca incessante de uma vitória rápida é o que, em última instância impede que os líderes se beneficiem dele. Sabendo que deve acumular vitórias rápidas para provar a si mesmos, novos líderes muitas vezes falham durante sua busca por resultados imediatos. Em alguns casos, eles alcançam o resultado que eles estavam procurando em sentido estrito, mas o processo é tempestuoso, as consequências são tóxicas e sua capacidade de liderar é comprometida.

Tendo identificado este paradoxo, nós ficamos ainda mais impressionados com o talento de líderes de alto desempenho que efetivamente tiveram triunfos. Ao olhar mais de perto os padrões deste grupo, descobrimos que há um caminho certo para ir após as vitórias rápidas, e é baseado em outro dos pontos fortes que eles compartilhavam esses líderes: excelentes habilidades em gestão de mudança. À medida que novos líderes são susceptíveis de ter indesejado sacudir as coisas, mas também perceberam que, como resultado de sua ascensão, suas novas equipes tiveram que lidar com o seu

## As armadilhas de vitórias rápidas

ASSUMIR um novo papel de liderança não é difícil somente para aqueles que ficam no degrau mais baixo. Executivos em todos os níveis que estão fazendo a transição para novos papéis podem cair em armadilhas, àqueles resultantes de comportamentos problemáticos, como eles vão após os primeiros resultados. A tabela à direita mostra os percentuais de líderes que estudamos e que apresentaram cinco comportamentos altamente correlacionados com falhas entre os líderes em transição.

### A IDEIA

#### EM SINTESE

» Novos líderes em seus papéis muitas vezes eles tentam provar seu valor indo atrás de vitórias rápidas. Porém, na pesquisa de resultados antecipados podem facilmente cair em um ou mais de cinco armadilhas, que paradoxalmente enfraquecer seu sucesso.

» Para escapar dessas armadilhas, novos líderes devem mudar seu foco a partir de suas realizações pessoais "vitórias rápidas coletivas" Para alcançá-la devem comunicar uma visão clara, desenvolver as capacidades de pessoas, estar disposto a aprender, e unir as vontades de todos para tornar o projeto um grupo de sucesso. Em outras palavras, os novos líderes que ganhos rápidos são registrados devem demonstrar competências-chave, tanto de gestão da mudança como de liderança.

transição própria. A solução que propomos neste trabalho é mais do que apenas um bom conselho para os líderes individuais crescentes, pois também tem implicações de como as organizações devem investir no desenvolvimento da liderança. Mas, primeiro, é importante que nós exploremos o que muitos líderes estão fazendo errado.

### Cinco armadilhas no caminho para uma vitória rápida

As empresas muitas vezes têm muito cuidado ao escolher seus novos líderes e têm grandes expectativas para eles, mas nossa pesquisa mostra que depois de dois anos, dois em cada cinco líderes em transição não são o esperado. Este baixo desempenho

não afeta só aos novos líderes; reduz o desempenho de todos os que ficam pertos, incluindo seus parceiros diretos, que funcionam até 15% menos que seus pares que não trabalham sob as ordens de uma nova liderança. Mais de 60% dos líderes de baixo desempenho têm caído pelo menos uma das cinco armadilhas que identificamos. Nós todos temos visto essas tendências em colegas e talvez nós mesmos temos caído nelas. Descobrimos que as armadilhas foram quase igualmente comum entre os altos executivos, de nível médio e de alto nível (veja a tabela "As armadilhas de vitórias rápidas"). Claramente, a sabedoria para evitar o paradoxo da vitória rápida não fica automaticamente

	Executivos de primeira linha	Ejecutivos de nivel medio	Altos executivos
É excessivamente focado em detalhes	19%	17%	15%
Reage negativamente às críticas	11%	10%	13%
Intimida os outros	9%	12%	12%
Tirar conclusões precipitadamente	11%	10%	10%
Micro administra aos subordinados diretos.	10%	9%	11%

com a experiência.

**Armadilha 1: Concentre-se excessivamente em detalhes.** Descobrimos que o comportamento comum mais associado a falhar em um novo papel de liderança era a tendência a tornar-se preso em ninharias. Em busca de uma vitória rápida, o líder em transição tenta promover um dos componentes do seu novo trabalho. Ao concentrar-se intensamente sobre este objetivo, não presta atenção suficiente para as suas maiores responsabilidades.

Pense em Loretta, um gerente de restaurante em uma cadeia de fast food que depois de três anos e meio, foi promovida a gerente de um distrito recém-criado. Preocupada que alguns colegas puderam questionar sua disposição a supervisionar 20 restaurantes, estava ansiosa para provar o seu valor (Loretta e os seguintes caracteres são criados a partir de vários executivos que estudamos).

Como gerente do restaurante, Loretta tinha aumentado as vendas com suas ideias para exposições e publicidade dentro do recinto, então ele decidiu replicar esse sucesso a nível distrital.

Quando ele descobriu que havia dois locais sob seu comando que tivessem espaço disponível da mesma maneira, foi proposta para se familiarizar com cores, o espaço de trabalho na estalagem e a metragem quadrada disponível para anúncios em janelas dentro de cada restaurante. Não é difícil de entender permanência como preso nessas ninharias, mas as consequências foram extremamente prejudiciais. Desde que ela foi pessoalmente preocupada com os detalhes, o resto da equipe não olhava o seu papel neste esforço. Não crio uma compreensão compartilhada que permitira que as equipes dos restaurantes aplicassem suas ideias de exibição e publicidade dentro de seus locais. Para mais confusão dos empregados, Loretta ignorou muitos dos aspectos do desempenho que eles consideravam de maior prioridade. Depois de nove meses, sua tentativa de obter ganhos rápidos produz rápidas perdas. Enquanto o número de visitantes aumentou em alguns restaurantes, ano atrás ano as vendas caíram na maioria deles. Ela acabou sendo transferida para uma posição de marketing sem responsabilidades de gestão.

**Armadilha 2: reagir negativamente às críticas**

**PARA EVITAR** o paradoxo de vitórias rápidas, os executivos novos devem reconhecer e evitar as cinco armadilhas em que eles podem cair no caminho: concentrar excessivamente em detalhes, reagir negativamente às críticas, intimidar os outros, concluir apressadamente micro gerenciar.

Então, eles devem mudar seu foco de vitórias rápidas individuais às vitórias rápidas coletivas, trabalhando com um membro respeitado da sua nova equipe para elaborar possibilidades para um grupo de realização. Um projeto vencedor tem as seguintes características:

- » **Valor:** O projeto aumenta faturamento ou reduz custos. Se o projeto for bem sucedido, pessoas que estão dois níveis acima do novo líder o perceberão.
- » **Factibilidade:** O projeto pode ser concluído em tempo oportuno sem distrair os membros da equipe suas responsabilidades diárias, e sem novos recursos.
- » **Impacto coletivo:** Todos os principais membros da equipe vêem a suas " pegadas " na vitória e podem dizer com orgulho que foi a sua contribuição.
- » **Oportunidade para que o líder se comprometa:** O projeto precisa

que o novo líder procure comentários, orientação e o coaching seus subordinados diretos, pares e chefes.

» **Oportunidade para que o líder aprenda:**

Ao longo do desenvolvimento do projeto, o novo líder aprende com a dinâmica e os pontos fortes, debilidades, motivações e aspirações de cada membro da equipe.

**EXEMPLO:** O diretor recentemente promovido da Divisão de Tecnologias Emergentes da empresa fictícia Worldwide Media Solutions, Steve Rosen, percebeu o caminho de Fiona Kepley, sua especialista web 2.0, que desenvolveu formas inovadoras para desenvolver rapidamente novos conteúdos. Trabalhando juntos geraram três ideias para um triunfo rápido coletivo, todos os quais envolviam uma gama de classificação de restaurantes baseada em Wiki que apareceriam antes da próxima edição da guia de imprensa padrão de seu principal concorrente. Com o uso da ferramenta de diagnóstico na página 50, descobriram que só uma de suas ideias era o suficientemente prometedora como para atrair a uma quantidade suficiente de críticos a tempo. Lançaram o Wiki em menos de um mês, e três meses depois tinham compilado 20% mais de classificações de restaurantes que nunca antes.

O segundo comportamento mais comum entre os líderes de baixo desempenho que estudamos era a tendência a reagir negativamente ante as críticas. Com base no sucesso em uma posição anterior, uma executiva pode acreditar depositária de um mandato. Também pode suspeitar que nem todos estão felizes com as mudanças que pretende fazer. O resultado é que tenda a tomar qualquer crítica como um ato de agressão e até para encontrar uma maneira de retaliar. Como mínimo, uma incapacidade de lidar com as críticas quer dizer que ao líder lhe leva muito mais tempo melhorar suas áreas relativamente fracas; se isso melhora.

Se um novo líder tem essa tendência, uma campanha em pro do triunfo rápido a sacara á palestra. A iniciativa é provável que apontam para uma área que a líder acha entender

e, dado que é o seu primeiro ataque a maneira usual de fazer negócios, estará atenta para aqueles que dizer não. Esse foi o caso de Denise, que começou sua carreira como um membro da equipa original de vendas em um startup em Silicon Valley, para logo ser seu líder. Nos sete anos desde a sua fundação, a empresa tinha crescido para mais de 5.000 funcionários, e Denise foi ascendida de líder de vendas a diretora da divisão de vendas diretas ao mercado mediano. Devido a que fez crescer sua divisão mais rápido do que as outras divisões da firma foi novamente promovida, desta vez em um chefe global de vendas e marketing. Sua missão: garantir que todas as divisões aumentar as suas taxas de crescimento em 30% dentro de seis meses. O Comitê Executivo aprovou seu plano agressivo, e ela o programou imediatamente.

Quando ele recebeu o primeiro feedback sobre seu desempenho, depois de três meses neste novo papel, as notícias não foram tudo de bom. Membros de sua nova equipe a criticaram por promover produtos que não se encaixava com as preferências de suas empresas clientes, e por não ouvir objeções fundamentadas que lhe faziam. Em vez de considerar a ideia de que talvez houvesse algo que eu tive que aprender, Denise viu as críticas como uma evidência de um grupo avesso á mudança estava resistindo obstinadamente. Ela os culpou por não normalizar suas estratégias de vendas e foi adiante com seu plano. Depois de seis meses em seu novo cargo, dois de seus cinco diretores haviam deixado a empresa, e as vendas haviam caído em quatro das cinco divisões. Quando ela não atingir seus objetivos, ela decidiu deixar a organização.

**Armadilha 3: Intimidar os outros.** Quando os líderes assumem novos papéis convencido de seu brilho e da inevitabilidade da sua ascensão na organização, podem ser muito intimidantes para aqueles que o rodeiam. Confiados no sucesso de seus planos, Eles acreditam que o cumprimento de seus funcionários é um sinal de concordância e apoio.

Yun Lin, por exemplo, Era uma estrela de rápida ascensão extremamente confiante. Mesmo como um adolescente se projetava como um CEO bem pago muito comandando uma grande empresa multinacional. Considerado permanentemente como alto potencial, Yun Lin sempre tinha uma missão. Durante oito anos, ele foi vice-presidente da unidade de crédito comercial para a Asia Pacifico de sua firma, onde os lucros dobraram. Promovido a um papel geral de gestão, Foi encomendado aumentar da rentabilidade, particularmente no comércio europeu da empresa. Yun Lin sentia que já tinha provado sua valia e lhe entusiasmava que os altos executivos da firma o viram demonstrá-la mais uma vez. Agora era apenas um passo de se tornar um executivo sênior da empresa. Depois de uma rodada de reuniões com

executivos agora lhe relatavam, Yun Lin achava que sabia o suficiente como para afrontar qualquer obstáculo. Dentro dos dois primeiros meses de assumir seu novo posto, tinha apresentado um plano

## O poder de vitórias rápidas coletivas

**SE VOCÊ É UM EXECUTIVO** que você está fazendo a transição para um papel de liderança, as vitórias rápidas não devem ir ao seu recorde pessoal nem ser seus projetos favoritos, mas eles devem refletir e gerenciar um grupo de indivíduos. Um foco em ganhos rápidos coletivos lhe assegura que seu trabalho como líder é bem sucedido. Você pode ser mais eficaz para alcançar triunfos coletivos fazendo o seguinte:

**Faz que as pessoas sejam apoiantes, não espectadores.** por definição, as vitórias rápidas coletivos o obrigam a levar a equipe para o sucesso. Em vez de assistir a partir da periferia (tranquilamente à espera de um sucesso ou um fracasso), seus subordinados diretos devem estar totalmente comprometidos e fazer algo também. Para isto devem trabalhar em uma melhoria significativa na empresa a partir do qual eles podem se orgulhar. De sua perspectiva, seja qual for o impacto positivo que tenha o desempenho do grupo para você é só secundário.

**Entenda incerteza.** É fácil subestimar (ou ignorar) a ansiedade que sua nomeação pode criar em seus novos subordinados. Se você se concentrar apenas na sua própria transição, Você não apreciará que os seus parceiros estão passando por momentos difíceis. Uma ênfase na conquista coletiva face que a incerteza passe para segundo plano, enviando um sinal claro de que você define o sucesso como um esforço de equipe.

**Mostrar humildade.** Muitos líderes abordam as transições como se não tivessem nada a aprender. Uma ênfase em vitórias rápidas coletivas obriga-o a buscar orientação no sua equipe na medida em que trabalhem com você para definir e intentar um logro pronto. Este ato de humildade -pequeno, mas difícil- gera credibilidade. Para procurar aconselhamento, você mostrar respeito pelas capacidades do seu computador e sua vontade de aprender.

**Aprenda sobre sua equipe.** Nem um milhão de conversas individuais ou grupais "para conhecer melhor uns aos outros" irá substituir o conhecimento obtido liderando a sua equipe em ação. Trabalhar para uma vitória rápida coletiva lhe da uma oportunidade única para aprender sobre as fortalezas, debilidades, motivações e dinâmicas de seu grupo.

de transformação que permitirá aos diretores regionais atingir suas metas de fim de ano; um logro rápido.

Infelizmente sua assertividade e ambição intimidaram a equipe. Tomou com seus subordinados diretos um tom desdenhoso e imperativo. Como consequência, Yun Lin tinha poucos apoios para recorrer quando o mercado comercial de bens imóveis na Europa teve uma desaceleração e seu grupo esteve 20% por abaixo de suas metas de fim de ano. Yun Lin desenvolveu uma estratégia para reverter a situação, mas seu grupo não mostrou entusiasmo. Sua carreira estagnou. Depois de nove meses sem progresso, e sem um avanço adicional no horizonte, deixou a empresa.

**Armadilha 4: Tirar conclusões precipitadamente.** A esperança para marcar uma vitória rápida faz que alguns líderes saltem rapidamente para fazer uma implementação. Para aqueles que o rodeiam, parece que esses líderes vieram com a solução já formulada em vez de envolver outras pessoas no projeto.

Disso acusaram a Dan, um líder de equipe em uma empresa contratante para o sector da defesa. Antes de sua promoção ele tinha sido um engenheiro em uma equipe de projeto para um cliente de alto perfil. Depois que a equipe obteve o reconhecimento suficiente, o caminho para um papel de supervisão em outra equipe, a cargo de desenvolver versões personalizadas do projeto para três clientes mais.

O prazo para novas versões era ambicioso, e a Dan lhe preocupava que a sua nova equipe lhe tomasse muito tempo atingir o ritmo necessário. Realizou por sua conta uma análise rápida das necessidades de seus clientes, extrapolando-as do projeto anterior em vez de reunir novos dados. Essa análise convenceu-o, convenientemente para ele, que o projeto original do produto exigem apenas pequenas modificações e que as três novas versões poderiam ser desenvolvidas na metade do tempo projetado originalmente. Procedeu elaborar ele mesmo os novos desenhos e disse ao resto da equipe que se focará na documentação técnica, em contratar aos fornecedores e em gerir aos clientes.

Dan logrou algo rápido, mas não foi uma vitória. Porque ele insistiu em uma solução antes de compreender detalhadamente nas necessidades do cliente, dois dos três finalmente rejeitaram o trabalho de sua equipe. Dan foi transferido para um equivalente.

**Armadilha 5: Micro administrar.** Líderes que são novos para o seu papel muitas vezes cometem o erro de intrometer-se no trabalho deve delegar a outros. Não dispostos para tomar o tempo para transmitir a visão ou objetivo global dos parceiros diretos, mas temerosos de que suas decisões e ações não estejam alinhadas com a visão -, questionar as decisões e micro administrar.

Jane é um bom exemplo. Depois de trabalhar 18 meses

como representante de serviço ao cliente, foi promovida para o cargo de supervisor de call center. Ele decidiu que se ele conseguiu uma meta agressiva poderia provar o seu valor nesta posição desafiadora, assim que escolheu para tentar melhorar a taxa mensal de resolução de problemas na primeira chamada em pelo menos 10%. Determinada a atingir esse objetivo, começou a examinar a produtividade diária de cada um de seus subordinados diretos, e pediu que lhe foram derivadas todas as situações que envolvessem uma irregularidade ou um problema de serviço.

Seus subordinados diretos em breve se queixaram de que eles não têm liberdade suficiente para tomar decisões sobre as questões de serviços. Eles não se sentiam suficientemente considerados e, pior ainda, não é de todo inspirado com o objetivo que Jane fixou para eles. Depois de cinco meses, a taxa de resolução na primeira chamada caiu 15%. Levava mais tempo para resolver cada problema, e os operadores do call center estavam cada vez menos motivados para enfrentar as chamadas mais difíceis. Finalmente, em vez de ser vista como um líder em ascensão, Jane foi colocada em um plano para corrigir o seu desempenho.

Em cada um desses perfis temos colocado o foco em uma dessas falhas, mas os leitores não vão se surpreender ao saber que muitos dos problemas principais que estudamos caíram em mais de uma armadilha de cada vez. Por exemplo, notamos que os líderes que foram excessivamente focados em detalhes também tinham uma maior tendência para tirar conclusões precipitadamente e a micro administrar. É fácil supor que muitos deles não se sentiam seguros para o cargo; os chamamos líderes "com muito a provar". Observamos também que os líderes que reagiram negativamente às críticas também tendiam a ser intimidante para os outros. A este tipo de líderes lhes chamamos "sem nada que aprender".

### Como quebrar o paradoxo

Como podem os líderes em transição evitar o paradoxo de vitórias rápidas? O caminho não está deixando de buscar resultados rápidos. De fato, nossa análise confirma que os líderes que fazer as transições de maior sucesso se concentram implacavelmente em vitórias rápidas. Mas eles se concentram em outra conquista. Em vez de passar a levar aos outros para provar-se *a eles mesmos*, procuram o que denominamos "vitórias rápidas coletivas", realizações que fazem toda a sua equipe é bem visto (veja o quadro "O poder de vitórias rápidas coletivas").

Vitórias rápidas coletivas são obtidas com equipes, não apesar deles, mas não só exercícios para construir equipes. Como outras vitórias rápidas, contribuem significativamente para o sucesso da empresa. Se a vitória não se traduz em custos reduzidos, num crescimento de lucros ou algum outro resultado tangível de negócios, então não qualifica. Uma vitória rápida não é coletiva a menos que contenha contribuições substantivas dos membros da equipe dirigidos pelo líder em transição. Ato simbólicos em nome da equipa não contam, sem importar quão alto seja o seu perfil. A equipe deve fazer contribuições reais e diretas. Duas questões decisivas simples podem ser muito úteis respeito a isto: Podem os atores fundamentais da equipe ver as suas contribuições sobre o resultado? Eles poderiam dizer com orgulho em que ajudaram? Se a resposta a qualquer destas perguntas é "não", então não é um triunfo coletivo.

Para ajudar os líderes em transição para identificar oportunidades de ganhos rápidos coletivas, desenvolvemos uma ferramenta de diagnóstico (veja a tábua "Apontando para a vitória rápida correta"). Um líder não deve usar a ferramenta sozinho, mas envolver um membro da equipe respeitado para que ajude (em parte porque ele pode ter mais credibilidade do que o chefe, de modo que o seu

apoio inicial rapidamente aliviar o ceticismo de outros membros da equipe). Qualquer oportunidade identificada deve ser cuidadosamente analisada em termos de seu valor, custo, risco e viabilidade. O mesmo rigor que se aplicaria a qualquer ideia de negócio deve ser aplicado a uma proposta de vitória rápida coletiva.

Os melhores líderes no negócio de transição com a gestão de vitórias rápidas coletivas a partir da perspectiva da liderança, não só de gerenciamento de projetos. Pela forma como eles sabem como manter um projeto em andamento, mas eles também reconhecem o valor duradouro. A sua realização será a forma de gerir as suas equipas. Os líderes capazes reconhecem que o seu entusiasmo para uma vitória rápida pode ser acompanhada pela cautela de sua nova equipe, e alcançar a vitória depende do fato de envolver ativamente os membros da equipe, e não esperar por sua mera conformidade.

Se isso parece um conselho puxado de um manual de gerenciamento de mudanças, não é por acaso. Os projetos bem-sucedidos de vitória rápida e, de modo mais geral, o período de instalação para novos líderes se parece em muitas coisas às iniciativas de gerenciamento de mudanças. Ambos exigem que o líder construa equipes e desenvolva pessoas. Ambos exigem objetivos claros, que mobilizem a todos em torno a uma causa comum e assegurem que as pessoas saibam que elas também eles têm algo a ganhar. De fato, os líderes que estudamos e se beneficiaram com as vitórias rápidas seguiram os fundamentos básicos do gerenciamento de mudanças: relataram uma visão clara, forjaram

## Apontando ao triunfo rápido correto

**TRABALHANDO pelo menos com um membro respeitado de sua nova equipe, pense em várias possibilidades para um triunfo rápido coletivo; quer dizer, uma contribuição para o sucesso da empresa não só feita por você, o novo líder, mas por todos os membros da equipe.**

Agora avaliar cada opção usando o diagnóstico de triunfo rápido que está à direita. Assim, você terá uma ideia bastante clara do impacto relativo de cada opção, com o qual você poderá escolher qual vitória rápida coletiva tentará.

### DIAGNOSTICO DE

#### TRIUNFO RAPIDO VALOR

O triunfo está ligado com um resultado de negócios urgentes e significativos que têm uma ligação clara ao crescimento da receita ou

redução de custos?

Caso de lograr-se, Será que esta vitória chamar a atenção dos líderes que são dois níveis acima de mim?

#### CUSTO E FACTIBILIDADE

Podemos obter esta vitória sem criar uma distração substancial das responsabilidades diárias da equipe?

Podemos encontrar este triunfo, sem ter de obter novos recursos?

#### IMPACTO COLETIVO

Será que todos os membros da equipe ver suas "pegadas" no essa vitória?

Será que todos os membros da equipe orgulhosamente dizer qual foi a sua contribuição?

#### OPORTUNIDADE PARA APRENDER

Vai me dar esse esforço a oportunidade de aprender sobre as forças, fraquezas, motivações e aspirações dos membros da minha equipe?

Ajudara-me este esforço para compreender a dinâmica das relações que operam dentro da equipe?

#### OPORTUNIDADE PARA GERAR COMPROMISSO

Será que isso requer esforço para buscar opiniões, orientação e o coaching dos meus subordinados diretos?

Será que isso requer esforço para buscar opiniões, orientação e o coaching do meu chefe e meus colegas?

#### PONTUAÇÃO TOTAL

Cada resposta "Sim" ganha um ponto. Avalie cada vitória potencial com base no número de respostas "Sim"

**9-10** Uma boa perspectiva para uma vitória rápida coletiva.

**7-8** promissor, mas arriscado. Reapresentar o projeto para ter uma pontuação de pelo menos nove. Se não for assim, isso pode não se traduzir em uma vitória rápida coletiva. **6 ou menos** inaceitável. Pense em outra oportunidade.

relações construtivas, mostraram empatia, desempenharam um papel ativo e comprometido para desenvolver capacidades do equipamento e Juntaram as vontades de todos. O resultado foi que seus projetos foram ganhos rápidos de sucesso.

Nossa ênfase na gestão da mudança durante uma transição de liderança pode não ser novidade para ninguém. Porém, é surpreendente e desalentador dar-se conta da pouca ênfase que os programas de desenvolvimento de liderança local nas capacidades de gestão de mudança. A maioria das empresas que ascendem a alguém um papel de liderança são rápidos para escorar o conhecimento e capacidades técnicas do indivíduo. Mas os melhores desenvolvedores de talento reconhecem que é essencial equipar líderes, não só com as habilidades que necessitam nas suas novas funções (capacidades de "position"), mas também as habilidades necessárias para gerir a transição para estes papéis (capacidades de "transição").

### A importância da realização coletiva

O paradoxo dos ganhos rápidos é real, e suas consequências são de longo alcance. Os líderes que estudamos e que tinham evitado o desempenho armadilhas entre 20% e 30% maior do que os pares erraram; aqueles com habilidades mais altas para construir equipes e desenvolver pessoas chegaram muito mais longe, com um desempenho quase 60% melhor do que os pares. Para as empresas, o benefício de ajudar os líderes em transição para evitar o paradoxo de vitórias rápidas é evidente.

A pressão sobre os novos líderes para expor vitórias rápidas não irá, nem deveria ir-se. O tipo certo de realização cedo - uma vitória rápida coletiva - aumenta a credibilidade do novo líder. Mas, em última análise, o indicador do sucesso de uma vitória rápida Não é o tamanho ou a velocidade do seu impacto nos resultados finais. É o saber obtido no processo. Conseguiu o novo líder um melhor entendimento das forças, fraquezas, motivações e aspirações dos seus subordinados diretos? Foi capaz de dominar a dinâmica da equipe de relações de trabalho? Entendeu melhor os desafios da liderança que provavelmente irá enfrentar? Se estas perguntas podem ser respondidas afirmativamente, então o líder pode levar sua equipe para uma terra onde vitórias custam mais e demorar mais tempo.

As organizações que aprendem a apreciar o poder dos

## Como preparar a seus líderes para ter sucesso

MUITAS ORGANIZAÇÕES oferecem programas de treinamento para apoiar aos líderes durante as transições, pero poucos programas enfatizam as habilidades de gerenciamento de mudanças. Nós cremos que as organizações devem preparar aos líderes tanto para o novo cargo como para a transição que eles e suas equipes experimentarão. Aqui está um padrão de como as empresas podem ajudar os executivos a transitar para cargos de liderança:

**Diminua a pressão.** O domínio dos complexos papéis de liderança não ocorrer imediatamente. Faça líderes responsáveis resultados coletivos dos primeiros, mas esclareça que o sucesso de um dia para outro é um mito e que se espera que os líderes que são novos para seus papéis aprendam no trabalho.

triumfos coletivos - e os perigos de ir para os triunfos rápidos unilateralmente- podem torná-los um dos fundamentos para treinamento de liderança. Em vez de ver a falta de uma grande porcentagem de executivos que subiram começarão a obter todos os retornos de seu investimento na liderança.

**Envolve a rede de apoio.** As empresas podem promover o sucesso de indivíduos altamente capazes incorporando-os a fortes redes de apoio que incluem ao chefe do novo líder, a seu ex-chefe, pares e subordinados diretos. Por exemplo, uma grande companhia de seguros, comunica explicitamente que o sucesso do líder depende dos esforços desta rede e lhe assigna a cada membro da rede uma tarefa específica que desempenhe no apoio ao líder em transição.

**Construir capacidade de transição, não só capacidade de posição.**

Demasiados programas de desenvolvimento Gerencial se concentram exclusivamente em treinar aos novos líderes para posições específicas ("capacidade de posição"), com cursos como "Habilidades essenciais para executivos de primeira linha". Porém, é importante construir ao mesmo tempo habilidades para o gerenciamento de mudanças ("capacidade de transição"). Os melhores programas enfatizam a capacidade de transição primeira e em seguida, eles se concentram na capacidade de posição, quando se torna mais essencial para o trabalho diário dos líderes.

**Mark E. Van Buren** ([vanburen@executiveboard.com](mailto:vanburen@executiveboard.com)), radicado em Washington, DC, é chefe de prática e **Todd Safferstone** ([safferst@executiveboard.com](mailto:safferst@executiveboard.com)), radicado em Londres, é um diretor executivo do Corporate Executive Board. Ambos trabalham na prática de assinatura de Recursos Humanos.

Reimpressão R0901D-E