

Uma empresa que forma líderes de excelência...

- ▶▶ Recruta os melhores dos melhores talentos
- ▶▶ Atribui-lhes gigantescas responsabilidades
- ▶▶ Fornece ferramentas de trabalho de ponta
- ▶▶ Tem excelentes bases de dados
- ▶▶ Dá formação constante em vários sectores
- ▶▶ Permite construir boas redes de contactos



As fábricas de CEO

Ao contrário da esmagadora maioria, há empresas que sempre souberam acautelar sucessões. Veja como produzem líderes topo de gama

Texto **Marisa Moura**

As evidências não enganam e os estudos comprovam: 92% das empresas com melhor *performance* financeira têm grande enfoque na liderança. Esta é uma conclusão da Hewitt Associates, consultora de origem norte-americana que, em 2005, analisou mais de 100 companhias de topo europeias. Segundo este estudo, em 90% das companhias focadas na gestão de talentos o CEO está directamente envolvido em todos os projectos relacionados com o tema. Os bons gestores sabem que formar gente à sua imagem potencia os lucros. Em Portugal o MILLENNIUM BCP, o BANCO ESPÍRITO SANTO (BES) ou a MCKINSEY souberam desde cedo capitalizar esse recurso vital. E a prova é que destas companhias saíram alguns dos mais requisitados gestores nacionais (veja caixa “Quadros de elite”). Em especial a banca e as consultoras, também como a PRICEWATERHOUSECOOPERS, a AT KEARNEY e a THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), são ninhos de liderança. Veja-se as estatísticas compiladas pela filial lusa da BCG: Cerca de 70% dos *alumni* (espécie de antigos alunos de honra) ocupam lugares de destaque nas maiores empresas portuguesas, 20% abriram os seus próprios negócios e 10% estão fora de Portugal. Nestas casas só entram os melhores. Depois tornam-se ainda mais brilhantes. Como? António Brandão, ex-quadro da McKinsey e um dos actuais *marketing managers* da Danone, levanta o véu: “A confidencialidade e a discrição são pontos de honra que permitem ganhar a confiança dos clientes, conhecer

detalhadamente o seu negócio e dialogar directamente com os gestores do mais alto nível.” Mas ter acesso ao negócio dos clientes e aos seus líderes não explica por si só tanto sucesso. Eis uma estória que ilustra o que faz (realmente) a diferença nestas consultoras de elite: “Um dia vi-me perante um grande desafio ao qual não sabia responder. Telefonei para Tóquio, Londres, etc., e num instante recolhi muitos conselhos práticos vindos de gente da companhia que me recebeu com enorme ternura. Todo o sistema está organizado para que se saiba tudo muito rapidamente”, relata António Brandão.

Líderes em vias de extinção

Este é o tipo de profissional que toda a empresa deseja ter. E sobretudo reter. O desenvolvimento e retenção de talentos é o maior desafio actual dos gestores em todo o mundo. E em Portugal mais ainda. Segundo um estudo da Deloitte, que em Portugal envolveu 1396 gestores, 87% têm como maior preocupação a retenção de colaboradores-chave, contra a média global que é de 66%. Líderes de topo estão a tornar-se uma espécie em vias de extinção. O estudo da Deloitte revela que 50% dos inquiridos estão preocupados com a renovação de cargos de chefia intermédios, mas as dores de cabeça aumentam quando se trata de eleger gestores de elite. Aí a percentagem de inquietos sobe para 80%. Sintomático.

Face a este cenário, as estratégias para produzir líderes multiplicaram-se. Formação, comunicação interna, *mentoring*, *coaching* e cultura são as chaves que abrirão os portões do êxito sustentado. No ano passado várias empresas, que já eram fortes nas formações para seniores, estrearam programas de liderança para jovens. O TOTA lançou os Fóruns de Liderança e Gestão de Equipas em que directores-coordenadores disse-cam *case studies*, o Programa Especial de Liderança para →

Quadros de elite

As consultoras e a banca são autênticos ninhos de líderes. Muitos dos gestores que hoje lideram pesos pesados da economia nacional passaram por empresas que são referência nestes sectores



Millennium BCP

Da esquerda para a direita: o CEO da EDP Brasil, António Martins da Costa, o presidente do Barclays, Rui Semedo, e o presidente executivo demissionário da EDP, João Talone, são alguns exemplos de gestores de topo que ganharam experiência no Millennium BCP.



BES

Pelo BES, ou por alguma das subsidiárias do grupo Espírito Santo, passaram António Carrapatoso, presidente da Vodafone (à esquerda), António Mexia, sucessor de Talone na EDP (ao centro) e Miguel Horta e Costa, presidente executivo da PT (à direita).



McKinsey

A consultora mais requisitada do mundo “fabricou” gestores como Diogo da Silveira, presidente da Oni, João Rendeiro, presidente do Banco Privado Português, e António Viana Baptista, presidente executivo da Telefónica Móviles (da esquerda para a direita).

→ directores comerciais e o JEP, para jovens de elevado potencial. Semelhante dinâmica teve a Sonaecom que lançou o Sonaecom Learning Centre, programa que reúne um conjunto de formações que envolveram 280 colaboradores de vários níveis hierárquicos da companhia.

Outra empresa do Norte que cada vez mais investe em liderança é a UNICER. A lista de programas é longa. Integra nomes como Seminários Vela (visão, estratégia, liderança e acção), Lead (liderança de equipas de alto desempenho) ou QEP (quadros de elevado potencial). Cada um com os seus objectivos próprios, envolvem centenas de colaboradores. Em 2005, enquanto 200 quadros médios e superiores “andaram à vela”, 90 gestores de cliente da Unicer Distribuição recebiam uma injeção de liderança de equipas.

Técnica + atitude = êxito

Se pensa que estas formações são uma espécie de aulas *flash* para “inglês ver”, desengane-se. A maioria implica avultados investimentos e cerca de um ano de duração, com avaliações e acompanhamentos duradouros. Alguns são vitalícios, como acontece na BCG ou na ERNST & YOUNG, onde se designa um mentor que acompanha para sempre cada novo colaborador (Veja texto “Seleção de esperanças”). Muitos destes programas duram o tempo suficiente para gerar uma vida: nove meses. São os casos, por exemplo, do Leadership Core Curriculum, da Ericsson, e do Pdeep (Programa de Desenvolvimento de Empregados de Elevado Potencial), da CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS (CGD). O tempo suficiente para, por exemplo, segundo o modelo da CGD, se receber formação académica, conhecer cada recanto da casa e do negócio criando uma rede de contactos internos, desenvolver competências pessoais e responder a um desafio da administração criando um “plano de ataque” a uma situação concreta.

Este tipo de iniciativas dirige-se sobretudo a quadros hierarquicamente mais básicos. Mas as empresas continuam a insistir nas formações para o topo. Nestas trabalha-se essencialmente a vertente técnica e a atitude. Os nomes são sugestivos. Veja-se o caso da Open Mind, da CGD. É inequívoco o enfoque nas competências pessoais. Afinal é o medo de falhar que tantas vezes impede grandes feitos. Por isso, a Ericsson insiste em desenvolver capacidades vitais: habilidade intelectual; auto-estima; perspectiva; e orientação para as pessoas.

Quadros de elite, parceiros topo de gama

O Open Mind, como a maioria dos programas de elite, envolve acordos com as mais prestigiadas universidades nacionais e internacionais. A London Business School, o IMD, na Suíça, e o Insead, em França, são presenças habituais na lista de parceiros das melhores “fábricas de líderes”. É o caso da VODAFONE, que envia para esses “Ferrari académicos” os seus melhores gestores. É aí que apuram os conhecimentos de estratégia, finanças, CRM (*customer relationship management*) e gestão da mudança, entre outros imperativos da gestão. Para níveis menos elevados há o Global Leadership Programme, dirigido a colaboradores de elevado potencial que poderão exercer funções de gestão internacionais. Este programa implica um MBA no Henley Management College, no Reino Unido, oportunidades de rotação por diferentes áreas funcionais e experiên-

cias de trabalho internacionais. Sair do conforto do país natal para absorver outras culturas é um dos requisitos nalgumas destas supercompanhias. A REPSOL é mais um exemplo disso. A empresa que recentemente – após um *casting* com os 300 colaboradores – envolveu 12 deles no anúncio institucional, também aposta no intercâmbio cultural. Portugal ainda não entra nos programas de troca de quadros de diversos países, mas os planos de integração de novos colaboradores – que duram quatro anos – já implica visitas às instalações-chave da companhia, dentro e fora das fronteiras nacionais.

A globalização é o segundo maior quebra-cabeças dos executivos portugueses. Segundo a Deloitte, 53% dos gestores lusos confessam dilemas relacionados com a gestão global dos colaboradores, contra 25% da média mundial. Por isso, cada vez mais, um líder que se preze deve cultivar a sua inteligência cultural. Os líderes que melhor conseguirem “clonar” bons sucessores vencerão em Portugal ou em qualquer outra parte do mundo. Porque para um líder realmente líder não há fronteiras intransponíveis. Haja investimento e... auto-estima. ■

Top internacional

Estudo revela

- ▶ 50% das companhias com melhor *performance* financeira garantem que os colaboradores de alto potencial se relacionam directamente com o CEO;
- ▶ 80% dessas companhias atribuem aos colaboradores de alto potencial tarefas rotativas, contra 29% das que têm inferior *performance*;
- ▶ 90% têm planos de sucessão permanentes, contra 58% das outras;
- ▶ 90% contratam líderes internamente, contra 71% das outras;
- ▶ 80% usam métricas para avaliar a eficiência das práticas de liderança, contra 37% das outras.

As dez melhores no desenvolvimento de líderes

As dez maiores “fábricas” de líderes são alemãs. Reino Unido e Holanda empatam com duas representações. Suíça e França têm uma empresa cada

	Empresa	Sede
1	UBS	Suíça
2	L'Oréal	França
3	Royal Bank of Scotland	Reino Unido
4	BMW	Alemanha
5	Vodafone	Reino Unido
6	Lufthansa	Alemanha
7	Randstad	Holanda
8	Degussa	Alemanha
9	Voith	Alemanha
10	ING	Holanda

Fonte: Hewitt Associates, 2005.