

Empresas investem em programas para formar a liderança do futuro

Natalia Gómez

(Fonte: Revista Melhor)



Almeida, da IBM: RH tem papel-chave na formação de liderança

O líder cobiçado pelas empresa na atualidade tem muitas facetas. Sobre ele recai a responsabilidade de ser o guardião da cultura organizacional, fonte de inspiração para seus liderados, e a missão de garantir que os resultados sejam atingidos. Ao contrário do chefe de antigamente, o líder de hoje deve saber comunicar-se bem, apontar caminhos e, principalmente, saber ouvir. Com tantos pré-requisitos, é certo que ninguém nasce pronto para liderar. Nas empresas que se preocupam com gestão de pessoas, esse importante personagem precisa ser criado, moldado e polido ao longo de anos, unindo teoria e a prática diária para atingir o perfil esperado. Gigantes como IBM, Bunge, Whirpool são exemplos de companhias que gastam muito tempo e energia para garantir que seus executivos saibam - e coloquem em prática - o que é esperado de um bom líder. Essas corporações oferecem um extenso leque de programas e treinamentos para os diferentes níveis de liderança, e até mesmo para profissionais que ainda não comandam equipes. A área de recursos humanos tem um papel fundamental na preparação dos líderes, pois cabe a ela oferecer as ferramentas para o desenvolvimento e indicar quais são os treinamentos, metodologias e dinâmicas mais adequados para cada caso.

Segundo o gerente de desenvolvimento de liderança da IBM Brasil, Carlos Almeida, o profissional de RH tem um papel-chave na formação de liderança, pois ele pode ajudar as unidades de negócios a identificar seus melhores talentos e indicar quais são os programas e treinamentos mais adequados. "O RH tem a visão do negócio e de quais recursos estão disponíveis para apoiar o processo de desenvolvimento",

explica. Ele conta que os profissionais vistos como talentos por alguma área da IBM também são avaliados pela área de recursos humanos. A depender do resultado, o RH pode retardar ou acelerar o processo de ascensão do profissional para a liderança. "Às vezes, uma pessoa desperta um entusiasmo muito grande na equipe, mas não é garantia de que será um bom líder", afirma. Segundo Almeida, existem excelentes profissionais que se tornam péssimos gerentes de pessoas, e é papel do RH fazer essa avaliação balanceada. Dentro da IBM, o bom líder é aquele que consegue extrair o melhor resultado possível das pessoas, com foco em resultados. Ter capacidade de comunicação, influência e "fazer acontecer" são características fundamentais. Diante das novas tecnologias e tendências mundiais, o líder também deve estar sempre atualizado, ciente do impacto que essas influências podem ter no negócio. "Costumo dizer que o líder deve ser o filtro da organização para seus funcionários e o amplificador deles para a organização."



Lygia, da Brookfield: a liderança é a maior responsável por manter viva a cultura da empresa

Outra empresa que investe em sua liderança é a Bunge. Segundo a vice-presidente de gente e gestão da Bunge Brasil, Andrea Marquez, o bom líder consegue motivar as pessoas a fazerem mais do que o estritamente necessário. "Quando ele inspira sua equipe, as pessoas são mais inovadoras", afirma. Na visão da executiva, tanto pessoas introvertidas quanto extrovertidas têm potencial para atingir a liderança, pois atitudes podem ser ensinadas, como a boa comunicação e a abertura para o diálogo. Além de ser um exemplo para os liderados, um importante papel do líder é representar a cultura organizacional, transformando a teoria em prática. Na

visão da diretora de RH da incorporadora Brookfield, Lygia Villar, a liderança é a maior responsável por manter viva a cultura da empresa, por meio de sua postura, gestão de equipe, processos e controles. Devido ao seu rápido crescimento nos últimos anos, a Brookfield tem criado novos programas de desenvolvimento de liderança, pois muitas pessoas foram promovidas e precisam se aprimorar. Algumas das características mais desejadas pela empresa são integridade, comunicação clara e objetiva, trabalho em equipe, foco em resultados e nos clientes. Outro ponto importante é saber valorizar a equipe de forma meritocrática. "Contratamos de olho nesses aspectos e promovemos de acordo com eles", diz.

Representante do RH

Apesar de o tema da liderança às vezes ser relativizado, ter bons líderes é uma preocupação constante das empresas, ou até mais do que isso. "Tê-los não tem de ser apenas uma preocupação, pois é uma questão de sobrevivência", afirma a superintendente de RH da Unimed-Rio, Márcia Amorim. Segundo a executiva, sem eles não é possível transformar a estratégia da empresa em ação, nem tampouco permanecer no mercado. Na Unimed-Rio, a liderança deve ter um envolvimento genuíno com a estratégia da empresa e um comprometimento verdadeiro com sua equipe. "Se o líder não compra o desafio ele não consegue inspirar os demais", explica. Além de estar motivado, o líder deve gostar de gente e saber colocar-se no

lugar do outro. Sem essa empatia, fica difícil conquistar a confiança necessária para inspirar um grupo. Para atingir esses objetivos, a Unimed-Rio trata a liderança como uma representante do RH na corporação. "O desafio do RH é tornar cada homem e mulher na liderança um aliado", diz. Somente assim as políticas e ferramentas criadas pela área de recursos humanos conseguem chegar a cada um dos funcionários da empresa.

Figura do articulador

A gerente da consultoria Hay Group, Caroline Marcon, acredita que existe uma tendência de os profissionais serem cada vez mais autônomos, mas isso não elimina a necessidade de um líder que funcione como maestro de uma orquestra. "Mesmo que as pessoas sejam mais autodirigidas, a figura do articulador é necessária para que o caminho trilhado faça sentido", afirma. Segundo ela, a importância do líder é cada vez maior dentro das organizações. Ela conta que há dez anos esse tema surgia apenas nas áreas de RH, mas hoje permeia todos os níveis das corporações. De acordo com Caroline, os líderes têm de ser desenvolvidos com mais agilidade do que no passado devido à necessidade de expandir os negócios. Outra tendência dentro das empresas nos últimos anos é a formação das lideranças a partir dos quadros internos, pois contratar um líder do mercado exige mais tempo para que o profissional assimile a cultura da empresa.



Caroline, do Hay Group: formação das lideranças a partir dos quadros internos

Um bom exemplo dessa tendência é a Whirpool, que desde 2005 reduziu drasticamente a contratação de líderes no mercado e deu mais espaço aos talentos da casa. Segundo a gerente geral de RH Andréa Clemente, a companhia reformulou seus programas de desenvolvimento, e isso fez com que a participação dos líderes desenvolvidos internamente passasse de 30% para 70% dos quadros. "É uma proporção elevada quando comparada com a média do mercado", afirma. Segundo ela, desenvolver a equipe interna é uma forma eficiente de reter talentos. Outro ponto positivo é que os profissionais da casa já conhecem bem a cultura organizacional, o que dá estabilidade

ao negócio. O foco da Whirpool em liderança começa ainda na fase de contratação dos seus jovens profissionais. Por isso, o programa de trainees é visto como uma semente para a formação de liderança. Com duração de 27 meses, o programa permite que os jovens desenvolvam projetos estratégicos na companhia e tenham contato com o presidente e os vice-presidentes. A universidade corporativa da multinacional conta com quatro academias, sendo que uma é voltada exclusivamente para o tema da liderança. Todos os níveis hierárquicos podem participar, inclusive os trainees. A escola de líderes existe desde 2010 e treina anualmente cerca de 800 pessoas. Segundo Andréa, a Whirpool dá muita autonomia aos profissionais, e apenas recomenda a participação na escola. "Não é mandatório, mas tem funcionado muito bem", conta.

Abordagem internacional

Bunge aposta em treinamentos que integram lideranças regionais

Com o objetivo de garantir que suas lideranças estejam alinhadas em todo o mundo, a Bunge oferece programas que integram profissionais de diferentes países. O Leadership Development Program (LDP) tem duas a três turmas por ano, e cada encontro ocorre em um país diferente. Realizado em inglês, o LDP já ocorreu no Brasil, na Europa, na Ásia e nos EUA. Em cada caso, metade do grupo é local e metade é estrangeira. Nesse programa, consultores externos abordam temas de liderança como estratégia, processos e gestão para resultados. Apenas gerentes seniores e diretores participam da iniciativa, que tem três módulos de uma semana.

Para um nível ainda mais elevado de liderança - diretores e vice-presidentes -, a Bunge oferece o Executive Development Program (EDP), que ocorre uma vez ao ano. Ele é similar ao LDP, porém é mais enxuto e tem discussões mais aprofundadas, com foco em estratégia de negócio e gestão para resultado.

Novos ares

Após crescimento rápido, Brookfield aposta na formação de líderes

O rápido crescimento da Brookfield levou a empresa a promover muitos executivos em seus quadros, mas nem todos estavam totalmente preparados para a missão. Por isso, a companhia começou em 2013 um programa voltado exclusivamente para o desenvolvimento da sua liderança. São encontros presenciais que unem líderes do mesmo nível onde são abordados temas específicos para aquele momento da carreira profissional. Existem turmas voltadas para coordenadores, gerentes, diretores, até o nível de presidente. Além de discussões e workshops, a empresa utiliza cursos on-line. Os grupos se encontram a cada dois meses, e as aulas são ministradas por consultorias externas. O programa contempla ainda conversas informais com o RH, onde são discutidos dificuldades e desafios.

Papel do mentor é fundamental

Na Whirpool, programa de mentoring corporativo dura um ano

Contar com o apoio de um profissional mais experiente é um grande facilitador no processo de tornar-se um bom líder, na visão da multinacional Whirpool. Por isso, desde 2011 a empresa oferece um programa de mentoring corporativo para seus líderes com duração de um ano. A escolha do mentor leva em consideração as principais demandas de aprendizado do mentorado e os pontos fortes que o mentor pode oferecer. A recomendação do RH é de que os encontros ocorram mensalmente, mas não existe nenhum controle, pois a relação entre o mentor e o mentorado deve ser de confiança. O gerente geral de marketing

Gustavo Melo é mentor de três executivos e também tem o seu próprio mentor. Ele conta que cada relação é única e varia de acordo com o momento que o profissional vive. "É preciso entender o desafio da pessoa, sentar na cadeira e conversar", conta. Antes de assumir esse papel, os mentores são preparados pela escola de líderes.

Na visão de Melo, é importante ter essa função formalizada dentro da empresa para garantir que todos os profissionais tenham acesso a ajuda no planejamento da carreira. "Dessa forma, essa colaboração é garantida", explica. Outro programa criado em 2011 pela Whirpool foi o Fórum Harvard ManageMentor, que oferece encontros bimestrais de duas horas com discussões sobre as competências de liderança, guiadas por líderes seniores da companhia. O programa promove a troca de experiências e desenvolvimento mútuo, com suporte de materiais teóricos de Harvard. A multinacional também dá oportunidades de desenvolvimento internacional para seus maiores talentos. Por ter operações em diversos países, a empresa envia profissionais para o exterior e também recebe estrangeiros no Brasil. Em 2011, a empresa teve 59 colaboradores expatriados, sendo 15 profissionais da área administrativa, 11 chefes ou especialistas, 19 gerentes, 9 gerentes gerais e 5 diretores.

Liderança em etapas

IBM oferece programas para diferentes fases da vida profissional

Formar um líder não é algo que acontece do dia para a noite. Na IBM, existem programas para as diferentes etapas da vida dos profissionais. O primeiro deles, chamado Leader Foundation, é voltado para as pessoas que começam a demonstrar potencial para a liderança no futuro. O curso é realizado de dois a quatro anos antes de o profissional assumir uma posição de gerência, mas não há compromisso de que ele será promovido.

O programa é realizado remotamente, por meio de e-learning. Alguns dos temas são liderança pessoal, liderança de time e o modelo IBM de liderança. O aluno cria seu próprio plano de estudos e o executa ao longo de dois anos, com suporte e coaching do seu gerente imediato.

Para os profissionais que se mostram mais inovadores e apresentam melhores resultados, existe o programa Emerging Leaders. São formados grupos com cerca de vinte e quatro participantes de diferentes partes do mundo para trabalhar em equipe, usando a metodologia e as ferramentas de ensino virtual durante seis semanas. O objetivo é aprimorar conhecimentos e habilidades nos seguintes temas: relacionamento, alta performance, negócios, diversidade e times globais. Aos potenciais gerentes de pessoas da IBM é oferecido o programa LEADPro. Os funcionários passam por avaliações de personalidade, competência e características pessoais que ajudam a entender cada perfil e a determinar o foco de desenvolvimento. A ideia é que a pessoa possa fazer ajustes necessários antes de assumir o cargo de gerência. O LEADPro inclui ainda uma simulação virtual com duração de duas horas, no estilo de um jogo, em que o profissional tem de cumprir tarefas e tomar decisões.

Para os profissionais vistos como "joias da casa", a empresa oferece o programa Next Generation, que contempla apenas cinco ou seis pessoas ao ano. Cada talento selecionado passa a ter como mentor um vice-presidente mundial da IBM, que tira dúvidas e orienta o jovem profissional. O participante também tem acesso a um portal onde entram apenas os membros do programa para fazer networking, debater assuntos e conhecer oportunidades de atuar em projetos da empresa. Ainda existe a chance de participar de reuniões (por telefone) mensais com executivos para discutir diversos temas. A conclusão do programa acontece no Centro de Treinamento da IBM em Armonk, EUA, durante três dias e meio. Além de treinamentos voltados para liderança, os profissionais assistem a palestras de executivos seniores, responsáveis pela definição e estratégia da companhia, e saem de lá com maior clareza sobre quais pontos precisam desenvolver para chegar ao topo. O gerente de benefícios e compensação da área de RH da IBM Brasil, Felipe Claramonte, foi selecionado para participar do Next Generation há cinco anos, quando era coordenador de remuneração e benefícios. Desde então, o contato com sua mentora e com executivos globais teve um grande impacto sobre a sua visão de carreira. "Minha mentora sugeriu que eu procurasse maior visibilidade global e por isso participei de um projeto internacional sobre remuneração", conta.

Outra mudança foi deixar de atuar apenas em funções de especialista e procurar oportunidades mais generalistas. "Nos últimos cinco anos, passei por três funções, sendo duas mais generalistas", afirma o gerente. Segundo Felipe, ter uma relação direta com a alta liderança global e participar ativamente de discussões foi fundamental para o seu desenvolvimento. A princípio, o objetivo do programa é acelerar a formação dos talentos, mas um efeito colateral é o aumento da retenção. Segundo Claramonte, aceitar convites de outras companhias está totalmente fora de seu radar, especialmente depois de ter participado do programa. "Quando você é desenvolvido e recebe feedbacks, é muito difícil pensar em aceitar uma proposta do mercado e deixar tudo isso para trás."

Fonte: <http://revistamelhor.com.br/textos/306/artigo288390-1.asp>
05.06.2013