

Estudo e Benchmarking

O Impacto da Liderança nos Resultados da Empresa

Abertura de Inscrições Benchmarking 2009



ZENGER | FOLKMAN



1. A Investigação de Liderança de Zenger e Folkman

Em 1999, o prestigioso organismo "National Conference Board" requisitou à consultora americana Zenger Folkman Co. a que terá sido, sem dúvida, a mais importante e rigorosa investigação internacional sobre o impacto da liderança nos resultados empresariais.

Nesta investigação, que se estendeu por um período de quatro anos, participaram mais de 230.000 trabalhadores que avaliaram as competências de mais de 25.000 líderes e directores de 3.500 empresas dos E.U.A., Europa e Ásia. Tratou-se da primeira investigação que correlacionou competências de liderança e resultados empresariais (benefícios, crescimento de vendas, retenção, etc.) e definiu o perfil de competências dos líderes com o rendimento mais elevado.



1.1 Principais Conclusões:

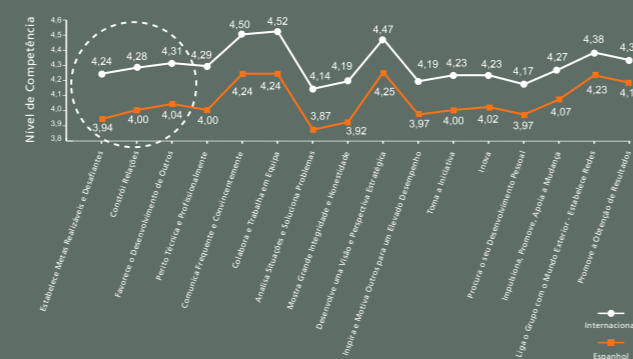
- As competências dos líderes e chefes têm um impacto directo nos resultados da organização.
- De entre os mais de 180 comportamentos de liderança identificados pelos investigadores, só 16 distinguem os grandes líderes dos restantes.
- Estas 16 competências têm uma correlação com benefícios líquidos, satisfação do cliente e compromisso dos empregados.
- Existem grandes diferenças entre os resultados alcançados pelos líderes extraordinários em comparação com os líderes meramente bons.
- Centrando-se em desenvolver os pontos fortes de um líder obtém-se um retorno do investimento muito maior do que trabalhando as áreas de melhoria.
- Só são necessários entre três e cinco pontos fortes para ser identificado como um Líder Extraordinário.

2. A Investigação em Espanha (2007-08)

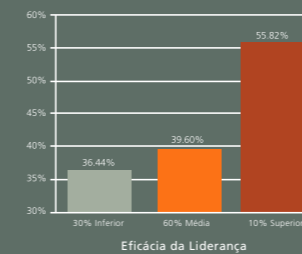
Entre Junho de 2007 e Março de 2008, o Grupo P&A, em colaboração com Zenger e Folkman Co e com o Instituto de Desenvolvimento Caixanova, aplicou a mesma metodologia e ferramentas utilizadas na investigação original, procurando obter assim informação comparativa.

Neste estudo, foi possível: traçar o perfil de competências de uma amostra de mais de 350 directores de 70 empresas espanholas, com base em avaliações 360º de mais de 5.000 avaliadores; realizar uma análise estatística das correlações entre 5 indicadores de rendimento das empresas a que pertenciam estes directores e as suas competências de liderança; e elaborar um ranking de líderes e equipas de liderança em Espanha com base nos resultados do Feedback 360º.

Líder Extraordinário Espanhol (top 10% Espanha) face ao Líder Extraordinário Internacional (top 10% estudo ZF)



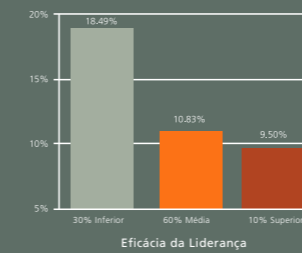
Rentabilidade vs Eficácia da Liderança Sector dos Serviços



No sector dos Serviços, a melhoria da rentabilidade dos Líderes Extraordinários (10% superior) face aos líderes pior avaliados é de 53% e em relação aos líderes médios é de mais de 40%.

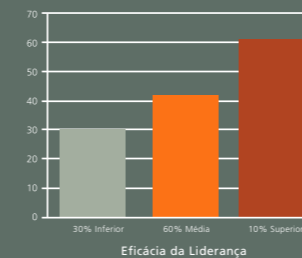
A grande diferença é marcada pelos grandes líderes, os Líderes Extraordinários.

Rotação de pessoal vs Eficácia da Liderança Sector Automóvel



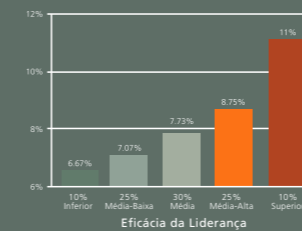
No sector Automóvel, os Líderes Extraordinários conseguem uma rotação 49% inferior aos piores e 12% inferior aos líderes médios.

Retenção de clientes vs Eficácia da Liderança Total de empresas



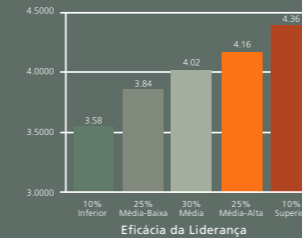
Nos últimos três anos, a taxa de retenção média de clientes nas empresas com os melhores líderes é o dobro da taxa das empresas com piores líderes e é 50% maior que a dos líderes médios.

Crescimento de vendas vs Eficácia da Liderança Sector Automóvel



As empresas do sector automóvel com Líderes Extraordinários têm, no período 2004-2006, uma taxa de crescimento médio de vendas 65% superior à obtida nas empresas com os piores líderes e 42,29% superior ao grupo Médio (30%).

Compromisso dos empregados vs Eficácia da Liderança Total de empresas



Constata-se um progressivo aumento no compromisso à medida que aumenta a eficácia da liderança, até chegar a uma taxa de compromisso dos empregados de 4,36 sobre 5 no caso das empresas com Líderes Extraordinários.

Rankings: Best Leaders e Best Teams 2008

Em seguida é mostrado o ranking das empresas nas quais se encontraram os líderes com os melhores resultados da avaliação 360º: Os Líderes Extraordinários Espanhóis - "Best Leaders" - e o ranking das 10 empresas cujas equipas directivas obtiveram uma pontuação média mais alta - "Best Teams".

Ranking de Empresas Best Leaders Espanha 2008



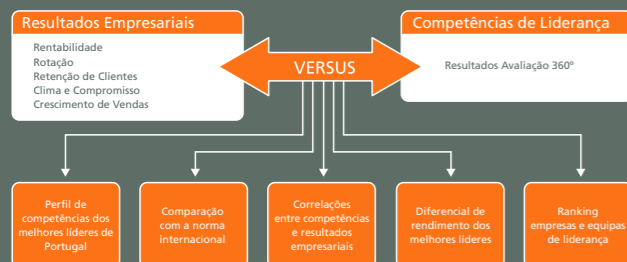
Nº ORDEM	EMPRESA	SECTOR
1º	CONFIDENCIAL	Telecomunicações
2º	GRUPO COMETAL	Indústria Metalúrgica
3º	LABORATORIOS LILLY	Indústria Farmacêutica
4º	HOSPITAL POVISA	Saúde
5º	GESPRODAT	Serviços
6º	SAPROGAL	Indústria Alimentar
7º	CIE AUTOMOTIVE	Indústria Automóvel
8º	CONFIDENCIAL	Banca e Finanças
9º	BANDALUX CELTIC ESTORES	Indústria Têxtil
10º	EGASA	Desporto e Lazer
11º	AIR NOSTRUM	Transportes e Logística
12º	HICUSA PACKAGING	Outras Indústrias
13º	THENAISIE PROVOTE	Indústria Alimentar
14º	FINSA	Indústria da Madeira e Mobiliário
15º	ESTRELLA GALICIA	Indústria Alimentar
16º	BIC GRAPHIC EUROPE	Outras Indústrias
17º	FOMENTO DE INICIATIVAS	Serviços
18º	CROWN	Indústria Metalúrgica
19º	FAURECIA	Indústria Automóvel
20º	GRUPO PESCANOVA	Indústria Alimentar

Ranking de Empresas Best Teams Espanha 2008



Nº ORDEM	EMPRESA	SECTOR
1º	SAPROGAL	Indústria Alimentar
2º	GRUPO BOREAL	Transportes e Logística
3º	CONFIDENCIAL	Telecomunicações
4º	HOSPITAL POVISA	Saúde
5º	LABORATORIOS LILLY	Laboratório Farmacêutico
6º	CONSORCI SANITARI INTEGRAL	Saúde
7º	FINSA	Indústria da Madeira
8º	THENAISIE PROVOTE, S.A.	Indústria Alimentar
9º	BANDALUX CELTIC ESTORES	Indústria Têxtil
10º	CROWN	Indústria Metalúrgica

3. Próximos Passos: Benchmarking 2009



3.1 | O que vamos fazer?

- Replicar em Portugal a investigação original de Zenger e Folkman.
- Criar um "barómetro" de liderança que nos permita melhorar a competitividade e o rendimento das empresas através da implementação de um modelo testado para a avaliação periódica e a melhoria contínua das competências dos seus directores.
- Manter um padrão de referência normalizado com uma ampla base de dados de competências de liderança a nível nacional e comparado com uma norma internacional.
- Detectar necessidades e oportunidades reais de desenvolvimento de directores.
- Repetir a investigação com carácter anual, permitindo aos participantes avaliar o seu progresso no tempo.
- Aprofundar a análise, recolhendo factores externos à liderança que afectem o rendimento e introduzindo uma análise qualitativa do que fazem e como fazem os "Líderes Extraordinários".

Vamos também repetir a investigação em Espanha: comparando com os dados de 2008, ampliando a amostra a mais empresas e líderes e mantendo actualizada a "Norma Espanhola de Liderança".

3.2 | Como vamos fazer?

1ª Fase | Obtenção de dados

- ▶ Avaliações 360° das competências de liderança dos participantes. Cada director autoavalia-se e é avaliado on-line pelas pessoas que seleccionou nos seguintes papéis:
 - Superior hierárquico.
 - Colegas.
 - Colaboradores/subordinados imediatos.
 - Outros (Superior funcional, Clientes e Fornecedores).
- ▶ Recolha de indicadores dos resultados da empresa.

2ª Fase | Workshops de Feedback in-company

Um dia em cada empresa com um consultor certificado por Zenger/Folkman:

- Entrega do relatório individual de feedback 360° a cada um dos directores participantes. Comparação dos seus resultados com a norma internacional.
- Princípios do Modelo de Desenvolvimento "Extraordinary Leader".
- Instruções e assessoria na análise do relatório individual.
- Identificação de competências a desenvolver e esboço de um Plano de Desenvolvimento Individual.



3ª Fase | Análise de resultados

Quantitativa: Análise de Dados

- Obtenção do perfil de competências dos líderes em Portugal.
- Estudo comparativo com a norma internacional.
- Análise de correlações entre competências e resultados empresariais.
- Identificação do diferencial de rendimento de rendimento dos melhores líderes.
- Obtenção do ranking empresas e líderes.

4ª Fase | Divulgação de resultados e activação do Networking EL

- Entrega do relatório agregado de empresa e o relatório geral de conclusões entre as empresas participantes no estudo.
- Entrega dos Certificados "Extraordinary Leader 2009" e "Extraordinary Teams 2009" às empresas que figurem nos respectivos rankings.
- Publicação das listas na imprensa e revistas especializadas.
- Sessões de divulgação e outros eventos de difusão dos resultados do estudo.

3.4 | Quando terá lugar?



Qualitativa: Análise das melhores práticas Novidade

Aprofundar-se-á o que fazem e como fazem os melhores líderes e as empresas com as melhores equipas directivas através de:

- Identificação de comportamentos e competências de maior impacto nos relatórios de resultados.
- Entrevistas aos líderes que apareçam na lista "Best Leaders" e a uma amostra representativa dos seus avaliadores.
- Estudo das práticas e políticas de captação, desenvolvimento e retenção de capital humano das empresas com "Best Teams".

Transmissão de experiências e boas práticas Novidade

entre as empresas participantes no estudo através de:

- Extraordinary Leader Space - Página de Networking alojada em www.extraordinaryleader.es
- Extraordinary Leader Network - Sessões de intercâmbio de "Best practices".

Nota: Será preservada a confidencialidade da participação no estudo das empresas que assim o solicitarem.

4. Participação

Poderão participar no Benchmarking empresas portuguesas ou estabelecidas em Portugal, tendo prioridade aquelas com mais de 100 empregados. As empresas participantes serão seleccionadas mediante convite e por rigorosa ordem de inscrição até se alcançar um máximo de 100 empresas.

Nota: As modalidades de participação e os preços encontram-se no Formulário de Inscrição em anexo.

4.1 O que obterão as entidades participantes?

Resultados

Demonstrou-se a nível internacional que as empresas com melhores líderes obtêm melhores resultados:

- Indicadores de qualidade de serviço e satisfação de clientes 38% superiores à média.
- Rotação de pessoal entre 12 e 35% inferior à média.
- Retenção de clientes 50% superior à média.
- Compromisso dos empregados entre 10 e 30% superior à média.
- Crescimento de vendas 43% superior à média.

Benchmark Interno, Nacional e Internacional

Comparação objectiva das competências dos seus líderes e seu impacto nos resultados relativamente a uma norma global validada estatisticamente.

Possibilidade de medir a evolução das competências e o rendimento dos seus líderes, a nível individual e colectivo, ao longo do tempo.

Melhores Práticas e Rede de Contactos

Intercâmbio de experiências e conhecimentos com outras empresas participantes no estudo e conhecimento das melhores práticas das empresas e directores com os melhores resultados.

Reconhecimento e Notoriedade

Oportunidade de ser identificada e certificada como uma das empresas com "Líderes Extraordinários" e obter notoriedade por isso.



Desenvolvimento

Implementação de um modelo testado internacionalmente para a avaliação e melhoria de competências directivas e do rendimento empresarial.

5. Avas da Investigação e do Modelo de Desenvolvimento

- Investigação avalizada por Dave Ulrich, considerado o guru nº1 de Management pela BusinessWeek e por Marshall Goldsmith, considerado pela Forbes e pelo Wall Street Journal como um dos 5 melhores consultores e formadores de executivos dos E.U.A..
- Modelo recomendado por James Kouzes, Presidente Emérito da Tom Peters Company.
- A prestigiosa publicação "Leadership Excellence" - fundada por Ken Shelton, Stephen R. Covey, Ken Blanchard e Charles Garfield (www.leaderexcel.com) - situa o modelo Extraordinary Leader no ranking dos melhores Programas de Desenvolvimento e a Zenger/Folkman Co no 1º lugar do ranking de Consultoras de Autor.
- O modelo de desenvolvimento de líderes derivado da investigação está a ser aplicado desde 2003 em mais de 20 países.



Convite para a apresentação do "Extraordinary Leader Research Portugal 2009"

O Grupo P&A tem o prazer de convidar a sua empresa para estar presente numa das Sessões de Apresentação do "Extraordinary Leader Research Portugal 2009" que irão decorrer no Porto e em Lisboa.

Algumas das empresas participantes na investigação e na aplicação do modelo:

- AEGON USA, Inc.
- Air Nostrum
- BIC Graphic Europe
- BluSens
- The Boeing Company
- Canadian Imperial Bank of Commerce
- Chevron Phillips
- Clinique
- Consorci Sanitari Integral
- Crown
- Estrella Galicia
- Faurecia
- Fujifilm Canada
- General Mills, Inc.
- Grupo Pescanova
- Huhtamaki
- Laboratorios Lilly
- Marriott International, Inc
- MBNA
- Merck
- MTC Vodafone
- Nortel Networks Corporation
- Optimar Fodema
- Thomson
- University of Virginia Medical Center
- Wells Fargo
- Weyerhaeuser



PORTO 26 de Novembro de 2008

9h30	Abertura Oficial da Sessão
9h40 - 10h10	Resultados do Estudo "Extraordinary Leader Research Espanha 2008" <i>Pablo Riera</i> <i>Presidente e Fundador do Grupo P&A</i>
10h10 - 10h40	Testemunho de uma Participação no Estudo "Extraordinary Leader Research Espanha 2008" <i>Enrique Ulloa</i> <i>Ex-Director Geral da SAPROGAL e da NUTER</i>
10h40 - 11h20	Apresentação do Estudo "Extraordinary Leader Research Portugal 2009" <i>António Maia Romão</i> <i>Sócio-Gerente da P&A Portugal</i>
11h20 - 11h30	Encerramento da Sessão
Local:	Hotel Holiday Inn Porto Avenida República nº 2038 4430-195 Vila Nova de Gaia - PORTO

LISBOA 27 de Novembro de 2008

9h30	Abertura Oficial da Sessão
9h40 - 10h10	Resultados do Estudo "Extraordinary Leader Research Espanha 2008" <i>Pablo Riera</i> <i>Presidente e Fundador do Grupo P&A</i>
10h10 - 10h40	Testemunho de uma Participação no Estudo "Extraordinary Leader Research Espanha 2008" <i>Liberto Pereda</i> <i>Ex-Director da BIC GRAPHIC EUROPA e CDO da Kanvio Creative Shifting</i>
10h40 - 11h20	Apresentação do Estudo "Extraordinary Leader Research Portugal 2009" <i>António Maia Romão</i> <i>Sócio-Gerente da P&A Portugal</i>
11h20 - 11h30	Encerramento da Sessão
Local:	Hotel Ibis Lisboa Saldanha Avenida Casal Ribeiro, 23 1000-090 LISBOA

Inscrições (GRATUITAS e LIMITADAS) e Informações:
Rita Alvito . E-mail: elrportugal@grupo-pya.com



www.extraordinaryleader.es

Execução:



Grupo P&A Portugal

Praça 9 de Abril, 192
4200 - 422 Porto
T: (351) 225 088 015
F: (351) 225 073 159

Av. Brasil, n.º 1, 7º, Sala 1
1749-008 Lisboa
T: (351) 217 923 730

Informações e Inscrições no Projecto: Rita Alvito
elrportugal@grupo-pya.com

www.grupo-pya.com

Direcção Técnica
Administração avaliações 360º
Obtenção norma estatística para Portugal
e dados comparativos com a norma global:



www.zfco.com

De todos os Planos de Desenvolvimento que vi, este contém uma metodologia prática e original que realmente ajuda as pessoas a conseguir o que se propõem.

Juan P. Herrera
Director de RH
Laboratórios Lilly

Na nossa organização, serviu para sensibilizar toda a equipa de que a liderança não é uma competência apenas da alta direcção, mas sim de todas as pessoas que gerem outros colegas. A abordagem da P&A revelou-se um êxito na BLUSENS, não só pelos resultados obtidos, mas também pela motivação para a melhoria que incutiram na nossa equipa directiva.

José Ramón García González
Presidente Executivo
BLUSENS

O estudo forneceu-me uma nova perspectiva sobre o desenvolvimento da liderança, pois demonstra o nosso impacto no sistema em que desenvolvemos a nossa gestão.

Liberto Pereda
Chief Dreams Officer
Kanvio Creative Shifting

Uma magnífica ferramenta para avaliarmo-nos, compararmo-nos e melhorarmo-nos como líderes.

Santiago Nofuentes
Director Geral
Consorci Sanitari Integral

A participação no projecto aportou-nos uma ideia de "orgulho de pertencer a uma equipa especial, que trabalha unida em prol de um objectivo comum".

Enrique Ulloa Canalejo
Conselheiro
SAPROGAL

Participar no projecto supôs uma revelação empírica sobre algo que todos intuíamos: que a liderança impacta nos resultados.

Albert García
Director de RH
EGASA

Hoje, todo o mundo fala de liderança, de necessidade ou falta de líderes, da função dos líderes nas Organizações e Empresas. No entanto, muito poucos são capazes de pragmatizar de forma objectiva, estatística, matemática e perceptível o que é um líder. Aqui fizemo-lo.

Juan M. Quintela
Director de Fábrica
ALCOA

O "Extraordinary Leader" foi uma experiência pessoal e de equipa. Conseguiu concentrar os nossos esforços em melhorar o positivo de cada um.

David Veiga Moares
Responsável de RH
Distribuidora Publicações BOREAL