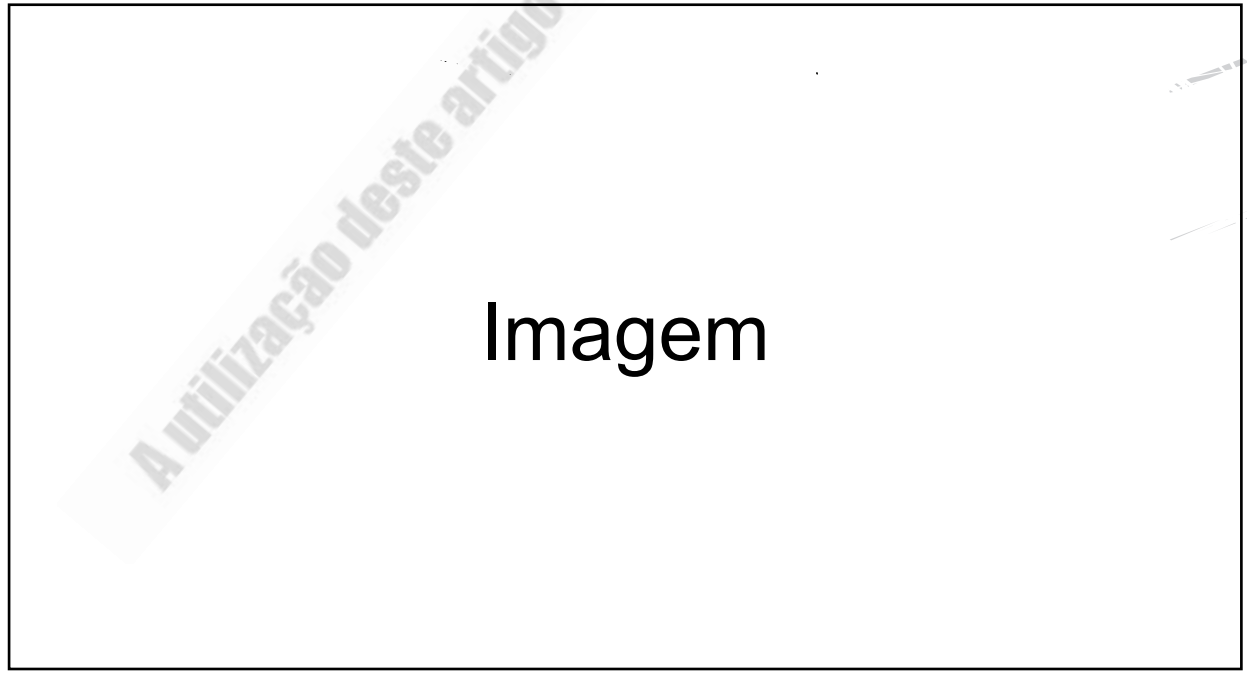
Descompasso na co

Velocidade das transformações atuais supera a capacidade h

Alexandre Zaghi Lemos

O contexto global de constantes transformações colocou em xeque a construção de lideranças. Nos últimos meses, a situação foi agravada pela crise econômica, que trouxe consigo o aumento da desconfiança nos líderes empresariais. Um dos maiores problemas atuais talvez seja o das lideranças efêmeras, cuja ascensão e queda estão separadas por um espaço de tempo cada vez mais abreviado. Analistas e consultores mais otimistas acreditam que o mau exemplo pode contribuir para a sedimentação do estilo de liderança do século 21, visto como bem diferente do consolidado no final do século passado.

Entre eles está o professor Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da consultoria Panelli Motta Cabrera & Associados. Ele avalia que as pressões e transformações chocantes vividas pelo mundo empresarial nos últimos tempos, agravadas recentemente pela destruição de grandes marcas do sistema financeiro internacional, contribuem para a construção de líderes. "O líder é produto do desafio que tem diante de si. É a intensidade do desafio que faz emergir lideranças. Não há líderes no cemitério", compara.



Por outro lado, Cabrera reconhece que a velocidade das transformações atuais supera a capacidade humana de adaptação aos desafios. "Na história da humanidade, há momentos de hiato. A aceleração impacta de tal forma que não é possível responder na mesma velocidade", cita.

Todavia, justifica seu otimismo referindo-se à recente fotografia dos líderes do G20. "A prova de que há emergência de lideranças é que a única eterna ali é a rainha Elizabeth II. Todos os outros chefes de Estado estão na foto há pouco tempo", exemplifica.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

onstrução de líderes

e humana de adaptação aos desafios do mundo empresarial

Apesar da renovação das lideranças políticas imposta em muitos países pelos regimes presidencialistas ou parlamentaristas, que pressupõem alternância no poder, a escassez de líderes é um tema que preocupa analistas de todo o mundo, especialmente os focados no ramo empresarial.

O indiano Ram Charan, um dos autores mais citados em relação a essa questão, imputa às próprias companhias a responsabilidade de identificar e desenvolver seus verdadeiros líderes potenciais. "As empresas não têm quantidade nem qualidade suficiente de líderes dos quais precisam", constata em seu livro O Líder Criador de Líderes, para logo em seguida fazer uma ressalva: "Não há, contudo, escassez de talentos brutos".

Genética ou dedicação?

A separação entre "líderes" e "talentos brutos" leva a uma daquelas questões que geram discussões infindáveis no mundo corporativo: como surgem os líderes?

O próprio Charan tem sua tese. "Nem todos podem se tornar líderes. Os líderes são diferentes de todas as outras pessoas em aspectos que nenhum volume de aulas ou instrução é capaz de oferecer. A liderança é desenvolvida por meio de prática e autocorreção. As pessoas que apresentam talento para a liderança devem desenvolvê-lo. A prática repetida das habilidades essenciais aguça o senso crítico e abre caminho para modos inovadores de liderar. A aprendizagem transforma o potencial das lideranças", sustenta.

Na mesma linha de raciocínio, Cabrera defende que a construção de líderes implica a consideração de características internas e externas. As primeiras ele chama de "eternas". "A essência fundamental está nesse núcleo interno e eterno", aponta. Já as externas seriam fruto das mudanças da sociedade que fazem o perfil do líder atual não ser o mesmo de 20 anos atrás, nem sequer da década passada.

Foto

Cabrera: "É a intensidade do desafio que faz emergir lideranças. Não há líderes no cemitério"

Arquivo M&M

Para ele, a razão do sucesso é o conjunto das competências eternas com a adaptabilidade às mudanças externas. "A sociedade vai exigindo transformações das competências externas. E, assim, surgem novos estilos de liderança, adaptados ao seu tempo", salienta Cabrera.

Ele recorre a outro best-seller para detalhar seu conceito. Em O Monge e o Executivo, de James C. Hunter, é descrito o perfil do "líder servidor", que contribui para o crescimento de seus liderados. "Esse líder que não empurra, mas puxa, é o retrato das mudanças sociais. As famílias não admitem mais o autoritarismo. O famoso 'conseguir as coisas no grito' foi condenado pela sociedade", frisa Cabrera.

A experiência pessoal e as pesquisas corporativas do economista e consultor de empresas Marco Aurélio Ferreira Vianna demonstram que os chamados "líderes natos" representam apenas 5% dos líderes necessários para o desenvolvimento do País e das empresas brasileiras. "Isso significa que, apesar das características natas, é absolutamente imprescindível a preparação para a liderança. E o que se vê hoje no Brasil é que esse preparo tem sido feito em pequena quantidade e de forma defasada em relação à necessidade do País", reprova.

Vianna critica, sobretudo, as faculdades de administração que tentam ensinar liderança, mas relevam o tema a um plano inferior, baseado em técnicas "reducionistas e mecanicistas". "Esquecem-se dos valores desenvolvedores que fazem parte da antropologia, do ambiente criado pelos grandes líderes", observa, acrescentando que o assunto é demasiadamente importante para ser negligenciado. "Liderança é o principal fator crítico de sucesso para o crescimento lucrativo sustentado das empresas. Só dá certo, com longevidade e lucratividade, quem tem líder", sentencia.

Viés para liderar

Já Fátima Motta, sócia-diretora da FM Consultores e professora da ESPM, onde tem justamente a missão de fomentar líderes via educação formal, é enfática ao defender que "qualquer pessoa que queira pode ser líder". "Um líder não nasce pronto. Liderança não tem nada a ver com genética. Algumas características importantes, como a capacidade de comunicação, o entusiasmo e a energia positiva, devem ser desenvolvidas e potencializadas durante a vida. Qualquer ser humano pode fazer isso, desde que queira. Entretanto, isso não é mágico. É preciso trabalhar, estudar e se desenvolver para o resto da vida. É um trabalho contínuo", alerta.

O presidente da Tecnisa, Carlos Alberto Júlio, ex-presidente da HSM, empresa dedicada à educação executiva focada em alta gestão, separa os potenciais líderes em dois grupos. "Há pessoas que, por formação mais participativa ou pelo fato de terem assumido responsabilidades muito cedo, têm viés de liderança. Outras, podem e devem buscar formação na área", recomenda.

Quando tem de apontar um líder, considera um conjunto de variáveis que chama de "SPQ – Sabem, Podem e Querem". "Prefiro os que sabem e podem

Foto

Júlio: "A missão básica da liderança é desenvolver novas lideranças"

Arquivo M&M

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

menos, mas que querem muito. Determinação e vontade é o que faz a pessoa aprender. Nada substitui a atitude, que é o combustível do saber e do poder", sustenta.

Ele avalia que houve uma grande mudança no perfil de lideranças no Brasil. "Passamos da era da liderança do chefe para a liderança do líder. O chefe tinha mais informação que a equipe, mas não tinha formação. Usava a informação que tinha para exercer sua liderança", detalha, acrescentando ainda que, atualmente, o líder precisa gerar valor para cinco públicos: acionistas, equipe, clientes, sociedade e para si mesmo.

Fátima Motta também vê evolução nas características da liderança. "Antes, o gestor era o grande direcionador. A partir do mando direto, tudo era fruto de sua visão. Hoje o líder não define sozinho, precisa ter entrecruzamento de vários aspectos. Tem de enxergar o todo e liderar juntamente com esse todo, que inclui o ambiente, os colaboradores e outras lideranças. E com olhar mais complexo e menos linear, que precisa ser desenvolvido", ressalta.

Próximo passo

Além de somar diversidades, livrando-se de preconceitos, Carlos Alberto Júlio acredita que o líder precisa fomentar sinergias — "fazer dois mais dois ser igual a 40" — e ter visão de futuro e habilidade de compartilhá-la — "senão é um sonho de um homem só". Mas a qualidade principal e talvez a mais difícil é a de formar novas lideranças.

"A missão básica da liderança é desenvolver novas lideranças, melhores do que ela. Pessoas que tenham iniciativa e a contradigam. Para isso, é preciso não ter a vaidade de ser o único. Não se pode esquecer o pragmatismo dos negócios, mas o que diferencia a liderança moderna é o constante preparo da empresa para o próximo passo. Ao lado da preocupação em dar resultado tem de estar uma característica mais subjetiva, de construir o futuro", considera.

Foto

Divulgação

Vianna: "Liderança é o principal fator crítico de sucesso para o crescimento lucrativo sustentado das empresas"

Seu exemplo predileto é Jack Welch, que escolheu Jeffrey Immelt para sucedê-lo no comando da General Electric. "Immelt levou a empresa a outro patamar, mantendo resultados financeiros com mais foco na ecologia. Welch deixou um sucessor melhor do que ele", avalia Júlio.

O fomento de outros líderes também é apontado como aspecto importante dos atuais líderes por Ram Charan. "Na maioria das empresas, o desenvolvimento de lideranças e o planejamento de sucessão são inconsistentes e erráticos", constata.

Como professor do centro de treinamento da GE, em Crotonville, Nova York, Charan conhece bem a história da sucessão de Jack Welch. Em 1993, a GE tinha 225 mil funcionários. Welch identificou 22 sucessores potenciais, categorizando quatro como muito prováveis, seis como prováveis e 12 como possíveis, mais improváveis. Immelt ascendeu ao comando quando tinha 44 anos, saído da lista dos improváveis.

"Welch tinha o talento bruto para a liderança nos negócios e uma incrível motivação para aprender continuamente, mas foi a prática deliberada que lhe permitiu o aprendizado concêntrico e fez dele o maior líder de negócios do nosso tempo", elogia Charan.

Na publicidade, impera o dom do carisma

Experiente na análise e na prestação de consultoria ao mercado de comunicação, o professor Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Consultoria Panelli Motta Cabrera & Associados, faz uma distinção entre veículos e agências no que se refere à formação de novas lideranças e planejamento sucessório.

Apesar da origem em estruturas familiares, os veículos teriam conseguido instaurar sistemas de gestão profissionais, preocupados com a perenidade dos negócios, e formar as novas gerações de líderes com características adaptáveis à modernidade (*ver matérias nas págs. 110 a 116*).

Entretanto, ele não detecta o mesmo movimento nas agências. "Elas sempre foram muito refratárias à gestão moderna. Os líderes são flagrantemente carismáticos, construídos em torno da rede de relações pessoais, sem preocupação com a gestão", critica.

Cabrera considera que o carisma é um dom importante do núcleo eterno da personalidade dos líderes, mas alerta para o risco de a evolução do mercado estar demasiadamente dependente desse traço. "Em alguns momentos, aparecem menos líderes carismáticos, o que gera crise sucessória. Com isso, alguns líderes têm de estender o seu prazo de validade", observa.

Sua tese é a de que os líderes carismáticos devem se transformar em líderes sustentáveis, o que requer quatro pré-requisitos: a geração de resultados economicamente viáveis, justos e que promovam a perenidade do negócio; a impulsão no crescimento das pessoas; o trabalho de forma ecologicamente adequada; e o empreendimento de ações socialmente corretas, como as que contribuam para a transformação da classe emergente em economicamente responsável.

"O carismático fazia tudo isso no corpo a corpo ou pelo exemplo pessoal. Entretanto, com o crescimento das organizações é preciso adotar sistemas de gestão eficientes. Além disso, na hora de escolher um sucessor o líder carismático procura alguém com os mesmos dons, e não promove o reconhecimento pelos resultados efetivos", salienta Cabrera.

Liderança intuitiva

A professora Fátima Motta, sócia-diretora da FM Consultores, também tem uma visão crítica a respeito da substituição de talentos no mercado publicitário, a começar pela fase de seleção de pessoal. "Em processos de contratação, geralmente se vai pela indicação de amigos, pela aparência, pelo jeitão", lista.

Contudo, ela não invalida a possibilidade de sucesso da liderança intuitiva. "A intuição é uma característica importante para liderar, mas, quando se fica só com ela, cometem-se erros. Quando a liderança é intuitiva e não se conhece internamente, pode se iludir com sua própria intuição. É preciso usar técnicas para deixar a intuição mais poderosa", recomenda.

Além disso, ela alerta que entre os obstáculos a serem vencidos pelos líderes da área estão os impostos pelos próprios egos. "Quando existem modelos mentais limitadores, a tendência é olhar um único caminho possível. Se eu acho que sou o máximo, serei um líder prepotente que se afasta da equipe. Para contornar problemas impostos pelo ego é preciso mudar modelos mentais, o que não é fácil", reconhece.

Para a professora, o obstáculo do ego é gerado por falta de autoconhecimento. "Não tendo consciência de quem ele é, joga para a equipe as falhas que são suas. Cada líder tem a equipe que merece, e vice-versa. Se a equipe está com problemas é porque eles começam no líder", sugere.

Ela também condena a ambição de quem tem "olho no umbigo". Para Fátima, o verdadeiro líder coloca uma causa acima de tudo. "Quando se percebe que ele está defendendo somente interesses pessoais, ele vai perdendo os liderados, até um dia olhar para traz e não ver mais ninguém", prevê.

Obstinados com causa

No conteúdo de seu mais recente livro, Líder Diamante, Marco Aurélio Ferreira Vianna, economista e consultor de empresas, relata suas experiências com 75 grandes líderes brasileiros, dos quais 30 foram entrevistados pessoalmente, com outros 30 o autor havia trabalhado diretamente e os 15 demais foram perfilados a partir de dados levantados em pesquisas históricas.

Foto

Divulgação

Fátima Motta: "A intuição é uma característica importante para liderar, mas, quando se fica só com ela, cometem-se erros"

Em todos eles, Vianna consegue identificar um elemento em comum. "Existe um meta-atributo que é uma causa mais nobre. É evidente que líderes de médias empresas podem ser bem-sucedidos somente querendo ganhar dinheiro. Entretanto, eles não contribuirão de maneira efetiva para a evolução da humanidade e para sua sociedade", observa.

Ele enxerga essa contribuição nos líderes que chamou de "diamante" justamente por serem raros, puros e valiosos. "Eles não gastam sua energia somente para aumentar sua riqueza pessoal ou para massagear sua vaidade. Têm uma vontade superior", acredita.

Para identificar a diferença desses líderes, Vianna usou em seu livro a expressão "o sétimo sentido". "Sem esoterismo nem magia. A causa mais nobre pressupõe a vontade de agregar valor, deixar o cliente feliz, gerar e distribuir riqueza. Outro quesito importante é o comprometimento entre criador e criatura, entre autor e obra", acrescenta.

Para o professor, o mais cruel de uma crise econômica como a atual é que mesmo os líderes diamantes estão sendo tolhidos do seu melhor potencial. "Eles estão tendo de trabalhar mais como gerentes de custos do que como líderes", compara, afirmando que estamos diante de uma crise global de liderança. "Não há crise política, mas sim de valores, de princípios. Os erros recentes foram cometidos por líderes empresariais que resolveram arriscar para além dos padrões considerados equilibrados. A grande derrotada é a administração de empresas, não a teoria econômica", polemiza.

Exemplar para fins educacionais

ENTREVISTA

Dave Ulrich

Gestão de paradoxos

ALEXANDRE ZAGHI LEMOS

Cinco questões básicas precisam ser dominadas pelos líderes: Para onde vamos? Como chegaremos lá? Quem irá conosco? Quem nos sucederá? Por que as pessoas devem confiar em mim? As respostas a cada uma delas compõem o código principal da formação de lideranças, que não deve desprezar nenhuma das competências retratadas por essas perguntas, que são: estrategista, executor, gestor de talentos, desenvolvedor de capital humano e exemplo pessoal.

A teoria expressa no livro The Leadership Code foi desenvolvida pelos consultores Dave Ulrich, professor de administração de empresas da Universidade de Michigan, Norm Smallwood, do Centro de Educação Executiva da Michigan Business School, e Kate Sweetman, ex-editora da Harvard Business Review. Segundo eles, a definição de regras essenciais para a atuação de todos os grandes líderes serve não só para ajudá-los a serem bons dirigentes, mas, simultaneamente, para contribuir com aqueles que precisam construir melhores lideranças em suas companhias.

Nesta entrevista, o norte-americano Dave Ulrich detalha sua tese, enumera uma série de paradoxos que estão diante dos líderes nesse momento difícil de crise global e receita a partilha dos problemas com toda a equipe para que os demais também se sintam "proprietários" e façam a decisão acontecer.

Além de The Leadership Code, Ulrich tem outros 14 livros publicados sobre temas relativos aos recursos humanos. Já prestou consultoria para aproximadamente 200 empresas de diversos segmentos, através do Grupo RBL, do qual é sócio. Em junho, ele estará no Brasil para palestrar no Fórum Mundial de Liderança e Alta Performance, que a HSM promove nos dias 2 e 3, no Teatro Alfa do Hotel Transamérica, em São Paulo.

Foto

Divulgação

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Meio & Mensagem — A construção de um líder segue os mesmos princípios básicos em qualquer área de atuação?

Dave Ulrich — Os líderes têm mais características em comum do que conflitantes. Nós identificamos e relatamos, em nosso livro The Leadership Code, que entre 60% e 70% das competências necessárias para construir lideranças eficazes são as mesmas. Dividimos os fundamentos básicos em cinco áreas. Líderes precisam ser estrategistas que definem um rumo e modelam o futuro; executores que fazem as coisas acontecerem; gestores de talentos capazes de cativá-los, motivá-los e otimizá-los; desenvolvedores de capital humano que constroem as gerações futuras; e, finalmente, têm que dar o exemplo pessoal, investindo em ser proficiente no cuidado consigo mesmo. Os líderes eficazes precisam aprender as habilidades de cada uma dessas cinco áreas. Dominar esse código é o alicerce sobre o qual irão sustentar sua liderança. Os demais elementos essenciais representam de 30% a 40% da formação de um líder e referem-se à capacidade de se diferenciar no serviço que prestam a clientes externos e investidores.

M&M — Líderes em uma área de atuação são potenciais líderes para qualquer outro segmento?

Ulrich — Na pesquisa que fizemos para o livro definimos esses princípios básicos — que todos os líderes eficazes devem ter. Entretanto, existe outra parte da liderança que depende da capacidade de se adaptar às necessidades dos clientes. Muitos líderes eficazes fazem o básico por instinto e podem aprender a reconhecer, entender e adaptar-se às reais necessidades dos clientes.

M&M — Quais são as características mais importantes para a construção de um líder nas áreas de comunicação, marketing e mídia?

Ulrich — Na publicidade e nos meios de comunicação, os líderes que fazem bem o básico — o ponto de partida — podem então começar a concentrar-se agressivamente em sua marca, podem transformar as expectativas dos clientes em ações. Na publicidade e nos meios de comunicação, os principais clientes são atraídos para as empresas pela capacidade que elas têm de ter ideias inovadoras e inteligentes, e de comunicá-las bem. Uma vez que essas são algumas das chaves para a reputação de uma empresa desse setor, elas também seriam a chave diferenciadora das competências para os líderes que trabalham nessas áreas.

M&M — Momentos difíceis, como o da atual crise econômica global, aumentam a importância de lideranças firmes para o desempenho financeiro das empresas e motivação de suas equipes?

Ulrich — Nos bons tempos, as empresas podem ter sucesso porque o mercado as transporta para a frente. Em tempos difíceis, a qualidade da liderança ganha ainda mais importância. Os líderes precisam gerir uma série de paradoxos: controlar os custos e investir em crescimento, responder em curto prazo e planejar em longo prazo, trabalhar a parte interna da empresa e os colaboradores, não se descuidar do contato com os clientes e conduzir a organização sem negligenciar a gerência das capacidades e habilidades individuais dos membros da equipe. Quando os líderes dominam esses paradoxos, podem se comunicar abertamente e francamente com empregados, clientes e investidores sobre o que tem de ser feito hoje para investir no futuro.

M&M — O Brasil tem sofrido menos com a atual crise do que outros países, como os Estados Unidos. Você acredita que os líderes do mercado brasileiro deveriam aproveitar para tentar desempenhar um papel mais global de liderança do que têm hoje?

Ulrich — Não sou propriamente um especialista em liderança brasileira. Mas, em um mundo cada vez mais global, os líderes devem ser capazes de gerir eficientemente as necessidades locais e globais. Líderes de grandes organizações mundiais, sediadas na Europa, Ásia, EUA ou Brasil, devem dominar esses paradoxos. Se responderem a eles, os líderes brasileiros terão grandes oportunidades de influenciar tanto no Brasil como no mundo.

> “Como estrategistas, líderes devem ser contadores de histórias capazes de conectar o conhecimento cognitivo de mudança à energia emocional necessária para promovê-la”

M&M — A globalização e o avanço tecnológico — que tornou a disseminação de informações muito mais rápida — são movimentos que exigem ainda mais preparo das lideranças empresariais?

Ulrich — Sim, o ritmo de mudança continua cada vez mais rápido. Alterações em uma parte do mundo são rapidamente divulgadas e partilhadas no planeta inteiro. Isso cria outro paradoxo: a manutenção da estabilidade e continuidade, mesmo diante da enorme mudança em transição. Líderes precisam ter uma massa crítica como base e manter um contato com o mundo que permita desenhar o futuro baseando-se no aprendizado do passado, de forma evolutiva. Sugiro que, como estrategistas, líderes sejam contadores de histórias capazes de conectar o conhecimento cognitivo de mudança à energia emocional necessária para promovê-la. Líderes precisam de acesso à informação, mas também devem saber filtrá-las com seus padrões para que possam tomar decisões na hora certa.

M&M — Os movimentos de globalização, avanço tecnológico e crise econômica global têm acelerado a substituição de antigos líderes empresariais por novos?

Ulrich — Sim! A operação de resgate do auxílio financeiro é a metáfora errada para a presente crise econômica. É como remover a água de um barco quando há um buraco no casco. É uma atitude inútil se o buraco não for consertado. Em muitas empresas, os líderes tomaram dinheiro e não alteraram seu comportamento, receberam bônus obscenos. A crise econômica exige mudanças fundamentais na construção de dirigentes mais responsáveis, que precisam mudar o que tem de ser mudado para que o futuro seja diferente do passado.

M&M — Há grandes diferenças entre um líder que é também o dono da companhia que comanda e outro que é apenas executivo e responde ao conselho de acionistas?

Ulrich — Em países onde o governo controla a maior parte das terras agrícolas e os agricultores dessa terra também possuem sua pequena fazenda pessoal, os resultados são evidentes e surpreendentes. Existem múltiplos de produção na terra própria, em comparação com as terras do governo nas quais trabalham. Quando as pessoas são donas, sentem na pele tudo o que acontece. Nas organizações, isso significa que os líderes não precisam se encasular em enclaves isolados para tomar decisões, mas sim partilhar os problemas com os empregados para que eles também se sintam “proprietários” e façam a decisão acontecer.

M&M — Empresas geridas por “grupos de líderes” podem dar bom resultado?

Ulrich — Qualquer um de nós, que morou com pai e mãe, conhece o lado bom e o mau do grupo de dirigentes. Quando os pais trabalham em conjunto para objetivos comuns, são capazes de superar suas diferenças, permitindo que elas sejam vantagens positivas, além de compartilhar valores similares. Mas, quando há conflitos e partilha de interesses, as crianças ficam confusas. Grupos de líderes podem prosperar em muitas empresas nas quais haja parceria, copropriedade ou empreendimento colaborativo. Mas esse modelo exige uma enorme confiança e capacidade de diálogo entre integrantes do grupo gestor. Pressupõe a resolução de problemas em conjunto e uma visão comum.

M&M — Quem forma novos líderes: a genética, a escola, a empresa ou a força de vontade do próprio profissional?

Ulrich — Investigações sobre a personalidade humana mostram que cerca de 50% do que somos vem de nossa genética: o nosso DNA. Os outros 50% são nossa experiência de vida, construída na família, na escola, na sociedade, no convívio com amigos. E as pessoas ficam especialmente abertas para a aprendizagem quando são emocionalmente tocadas por uma idéia, quando começam em um novo emprego ou quando têm de lidar com uma crise incomum.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Mercado eleg

Nizan Guanaes e Marcello Serpa foram os mais citado

Alexandre Zaghi Lemos

Mesmo sabendo que o conceito de liderança é elástico, podendo remeter a diferentes interpretações, **Meio & Mensagem** resolveu consultar um grupo representativo de formadores de opinião, pedindo a eles que indicassem nomes de profissionais que consideram líderes do mercado brasileiro de comunicação na atualidade.

A sondagem foi realizada em fevereiro e contou com a participação de 120 presidentes ou diretores de anunciantes, agências, veículos e fornecedores especializados. A todos foi feito igual pedido: indicação de até cinco líderes, atuantes nestes mesmos quatro segmentos, e de até três profissionais tidos como novas lideranças por terem trajetórias de destaque desde o ano 2000.

Aproximadamente cem nomes foram mencionados como líderes da atualidade e outros cerca de cem foram apontados como novos líderes (*ver quadro com os primeiros do ranking nas págs. 98 e 100*). Os 15 profissionais mais votados como líderes do mercado podem ser agrupados em quatro perfis distintos: empresários, executivos, criativos e institucionais.

O mais numeroso deles é o de empresários, o que leva a crer que, quando é dono ou sócio de uma companhia, o líder adota postura mais participativa perante todo o mercado. Além disso, existem características comuns entre empreendedores e líderes.

Neste grupo estão: o campeão de votos, Nizan Guanaes, sócio do Grupo ABC e presidente da Africa, citado por 55,4% dos entrevistados que indicaram líderes atuais; Luiz Lara, sócio e presidente da Lew'Lara\TBWA (34,5%); Roberto Justus, presidente do Grupo Newcomm e da Y&R (24,5%); Roberto Civita, presidente do conselho de administração do Grupo Abril (20,9%); Eduardo Fischer, presidente do Grupo Totalcom (9,1%); e Nelson Sirotsky, presidente do Grupo RBS (7,3%).

É curioso notar que quase a totalidade dos citados atua em empresas majoritariamente nacionais, embora alguns tenham sócios internacionais, como Guanaes, Justus e Civita. Apenas Luiz Lara está em uma companhia na qual o capital nacional é minoritário, apesar de esta inversão ter ocorrido recentemente, no final de 2007.

Apesar disso, no que diz respeito ao mercado de agências, estão presentes na lista os dois líderes dos maiores grupos que ainda preservam marcas genuinamente nacionais na porta de suas empresas: Guanaes e Fischer.

Mesmo tendo seu "temperamento difícil", ressaltado por alguns dos eleitores, Guanaes é reconhecido pela construção do Grupo ABC, hoje a maior holding nacional de agências. O destaque à sua postura empreendedora, que extrapola o mercado de comunicação, convive com seu poder midiático, com o qual atrai holofotes por onde passa.

Poder criativo

O fato de um terço dos 15 profissionais mais votados ser oriundo da criação publicitária e ainda nela estar focado apenas reforça a importância capital dessa área para toda a atividade. Hoje, esses cinco criativos são também empresários, com participações acionárias significativas nas agências que dirigem.

Quem puxa a fila é o vice-campeão de votos Marcello Serpa, sócio e diretor de criação da AlmapBBDO (50,9%), seguido por Fábio Fernandes, presidente da F/Nazca S&S (30,9%), Alexandre Gama, presidente e diretor geral de criação e planejamento da Neogama/BBH (23,6%), Washington Olivetto, sócio-fundador da W/ (10,9%), e Celso Loducca, presidente da Loducca (6,4%).

Dois executivos que lideram o principal veículo de comunicação do País e um dos maiores grupos de agências multinacionais aqui presentes também receberam menções significativas: Octávio Florisbal, diretor geral da Rede Globo (21,8%), e Sérgio Amado, presidente da Ogilvy (11,8%).

Dois líderes de associações representativas do mercado e de órgãos institucionais que zelam pelo bom relacionamento entre os players nele atuantes aparecem entre os mais votados: Dalton Pastore, presidente da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (33,6%), cuja gestão está chegando ao fim, depois de três mandatos e da realização do IV Congresso Brasileiro de Publicidade em 2008 (após hiato de 30 anos); e Petrônio Corrêa, presidente do Conselho Executivo das Normas-Padrão (8,1%), reconhecido por seu empenho na costura do acordo que sustenta o modelo brasileiro de remuneração — vital para a sobrevivência financeira das agências.

Neste grupo institucional também é importante mencionar novamente dois outros profissionais já citados anteriormente: Luiz Lara, que a partir do mês que vem deverá suceder Pastore na presidência da Abap, entidade na qual teve participação ativa nos últimos anos, e Marcello Serpa, recentemente conduzido à presidência do Clube de Criação de São Paulo com o propósito de estabelecer um parâmetro mais rígido para o principal anuário da publicidade brasileira.

Em relação a Serpa, os formadores de opinião ouvidos enaltecem sua reputação como um dos mais admirados profissionais da atividade — interna e externamente — e sua capacidade de manter um comportamento discreto e consistência criativa duradoura na equipe que comanda.

Imagem

A utilização desta matéria é apenas para fins educacionais

e seus líderes

dos em sondagem realizada por Meio & Mensagem

Imagem

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Os mais votados

Os formadores de opinião ouvidos por Meio & Mensagem indicaram até cinco nomes de profissionais que consideram líderes do mercado brasileiro de comunicação na atualidade, com atuação nas áreas de agências, anunciantes, veículos e fornecedores especializados. Os mais votados foram:

Nizan Guanaes, sócio do Grupo ABC e presidente da Africa

Marcello Serpa, sócio e diretor de criação da AlmapBBDO

Luiz Lara, sócio-presidente da Lew'Lara\TBWA

Dalton Pastore, presidente da Abap

Fábio Fernandes, presidente da F/Nazca S&S

Roberto Justus, presidente do Grupo Newcomm e da Y&R

Alexandre Gama, presidente e diretor geral de criação e planejamento da Neogama/BBH

Octávio Florisbal, diretor geral da Rede Globo

Roberto Civita, presidente do conselho de administração do Grupo Abril

Sérgio Amado, presidente da Ogilvy

Paulo Múmia

Washington Olivetto, sócio-fundador da W/

Eduardo Fischer, presidente do Grupo Totalcom

Petrônio Corrêa, presidente do Cenp

Nelson Sirotsky, presidente do Grupo RBS

Fotos: Arquivo M&M

Celso Loducca, presidente da Loducca

Nova geração

Para a mesma base de entrevistados da sondagem anterior, M&M pediu indicações de até três profissionais considerados novas lideranças do mercado nacional por terem trajetórias que se destacam desde o ano 2000

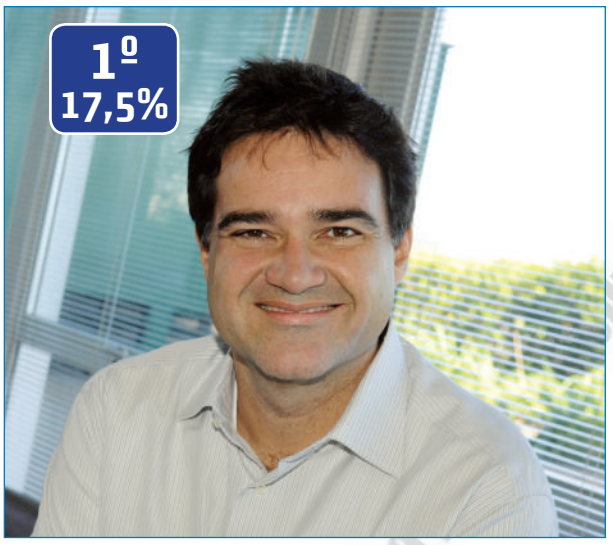
O número de votantes na sondagem de novas lideranças feita por **Meio & Mensagem** foi um pouco menor do a que apontou as lideranças já consolidadas do mercado, já que parte dos consultados não conseguiu reconhecer profissionais que se destacassem mais fortemente a partir do ano 2000, segundo os critérios propostos. Além disso, as respostas foram mais pulverizadas, o que é natural, considerando que muitos líderes da nova geração ainda estão em sedimentação.

Na opinião dos formadores de opinião ouvidos, a maior dificuldade é o fato de as lideranças estabelecidas na publicidade brasileira ainda serem relativamente jovens, com idades em torno dos 50 anos, e estarem em plena atividade.

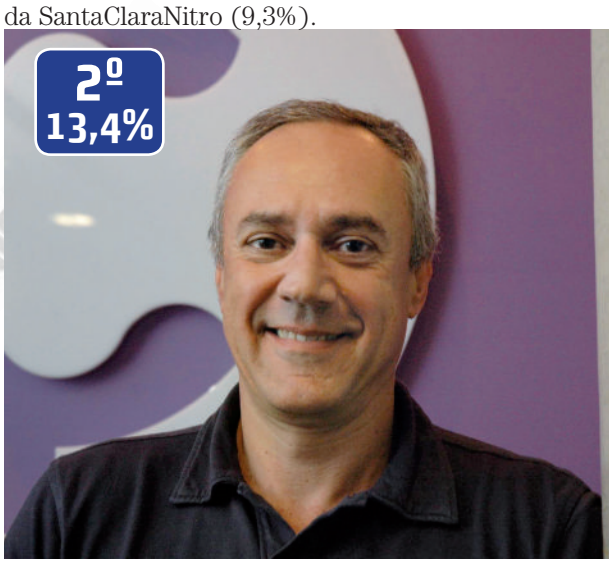
O nome mais indicado como novo líder foi o de Sérgio Valente, presidente da DM9DDB, que recebeu menções de 17,5% dos entrevistados votantes. Fruto do reconhecimento ao trabalho que vem desenvolvendo à frente da DM9DDB, uma das maiores agências brasileiras, onde teve a difícil tarefa de comandar uma estrutura até então muito identificada com o sócio Nizan Guanaes.

Mostrando a força da comunicação digital e interativa, na segunda colocação surge o presidente da Isobar, Pedro Cabral (13,4%), citado como "visionário e consistente", "desbravador da web" e de "pensamento holístico".

Na sequência aparece o único profissional de anunciante entre os mais votados de toda a pesquisa: o diretor de marketing do Bradesco, Luca Cavalcanti (11,3%). Dois criativos fecham a lista de novos líderes: o experiente Mario D'Andrea, CCO da JWT (10,3%), e o caçula Fernando Campos, sócio e diretor de criação da SantaClaraNitro (9,3%).



Sérgio Valente, presidente da DM9DDB



Pedro Cabral, presidente da Isobar

Luca Cavalcanti, diretor de marketing do Bradesco

Mario D'Andrea, chief creative officer da JWT

Fernando Campos, sócio e diretor de criação da SantaClaraNitro

Fotos: Arquivo M&M

Ação em causa própria gera época de entressafra

Muitos dos formadores de opinião ouvidos pela sondagem de **Meio & Mensagem** enviaram, além de seus votos, comentários acerca da dificuldade que tiveram de escolher seus eleitos. Uma pequena parcela não conseguiu indicar nenhum nome.

Os que ressaltaram a carência de lideranças realmente comprometidas com a melhoria de todo o mercado reclamam que os principais empresários e executivos do setor estão quase que totalmente preocupados com a defesa de seus próprios negócios. É considerado baixo o envolvimento atual nos problemas que vão além da capacidade criativa e de realização do trabalho publicitário por ele mesmo.

"Nosso mercado tem se caracterizado pelo excessivo individualismo, gerando esforços isolados sempre em causa própria. É cada um por si e salve-se quem puder", lamenta Adilson Xavier, presidente e diretor nacional de criação da Giovanni+DraftFCB. "Raras vezes fala-se e trabalha-se para o bem de todos, para a classe em geral e, especialmente, para os demais profissionais", acrescenta Ângelo Franzão, vice-presidente do Grupo McCann.

Com eles concorda Luiz Buono, vice-presidente de planejamento e atendimento da Fábrica Comunicação Dirigida: "A acirrada competição entre os grandes grupos de comunicação e a postura autocentrada do executivo brasileiro fazem com que os profissionais pensem mais no desempenho do seu próprio negócio, esquecendo-se da importância de fomentar a categoria".

Para Thomas Roth, diretor geral da Lua Nova, falta "consciência política". "Temos gente respeitada, admirada, mas que não participa ativamente dando a cara para bater. Outros 'aparecem' bastante, até tentam falar em nome do setor, mas não representam ninguém, salvo a si mesmos. As pessoas estão muito mais imediatistas e pragmáticas. O objetivo é ganhar dinheiro. Ninguém está muito preocupado com o coletivo. Apenas uns poucos abnegados se dedicam e acreditam que a união faz a força", frisa.

Engrossando o coro dos que enxergam fortes obstáculos para a emergência de um número maior de lideranças, Jaime Troiano, sócio-diretor da Troiano Consultoria de Marcas, lista os principais empecilhos: "Perda de um sentido mais integrador e corporativo na indústria da comunicação, cuja dinâmica atual é essencialmente predatória. Pouca preocupação de desenvolvimento de mercado e muitas disputas ególatras. Além de um conjunto de associações

e entidades muito debilitadas, o que diminui os canais de expressão de potenciais líderes".

Geração introvertida

Eduardo Souza Aranha, presidente da Souza Aranha Comunicação Direta, faz um retrospecto histórico ao descrever a substituição da "antiga liderança", formada por empresários com responsabilidade integral pelos seus negócios, por profissionais de "elevado talento", mas que, em sua maioria, tornaram-se sócios minoritários ou executivos de agências multinacionais. "É uma geração empresarialmente introvertida, que tende a olhar para dentro das quatro paredes da empresa. Pode ser reflexo de uma educação sob uma ditadura coercitiva, que dificultava a formação de lideranças, ou a própria mudança dos valores da nossa sociedade, muito mais orientada ao individualismo", analisa Souza Aranha.

Se uma fase de transição está em início, o cenário atual ainda parece mais pendente ao espírito empreendedor da geração que está na faixa dos 50 anos que à postura multidisciplinar mais conectada às práticas convergentes, que se espera da nova geração.

"Há despreparo dos novos postulantes que prematuramente foram lançados a uma condição que requer bagagem profissional, experiência e, principalmente, auxílio de seus pares. Hoje a liderança da indústria da comunicação não tem herdeiros, pois os atuais líderes não se preocuparam em formá-los. Os possíveis talentos são jogados na jaula dos leões", sustenta Tula Minassian, diretor executivo da Play It Again.

Alguns desses profissionais, com potencial para a liderança, ainda estariam mais focados em serem vistos como ótimos técnicos em suas respectivas áreas, mas não teriam o arrojo que se espera de uma liderança.

"Estamos vivendo um momento de ruptura, no limiar de uma nova fase na propaganda. Como diria Brecht, um período em que o velho ainda não morreu totalmente e o novo ainda está despontando. Estão se forjando os líderes que capitanearão essa transição, que ajudarão a definir os rumos neste momento singular da história da comunicação", acredita Sérgio Motta Mello, presidente do Grupo TV1.

A mesma linha de raciocínio é seguida por Ricardo Monteiro, presidente da Euro RSCG: "O Brasil, um país tão jovem, é um dos poucos mercados do mundo onde os capitães da indústria ultrapassam facilmente os 50 anos de idade. Isso me parece, desde meu primeiro dia aqui, um pouco estranho. Vejo um conjunto de pessoas apontando o passado e apenas um pequeno número indicando o futuro".

A diretora Flávia Moraes, presidente da Film Planet, também avalia que estamos em um momento de entressafra. "O mercado está canibal. Grandes profissionais isolados, concorrências acirradas por questões pessoais e econômicas e uma nova geração sem espaço para crescer", enumera, prevendo, esperançosa, que o avanço da comunicação multidisciplinar traga consigo novos líderes, vindos da área digital e do que ela chama de "eco jobs" — projetos sustentáveis para a comunicação das marcas. "Por enquanto esses novos líderes estão em amadurecimento, assim como os caminhos que a comunicação começa a trilhar", completa. **(AZL)**

Vaidade, pecado capital

Entre as posturas mais criticadas pelos participantes da pesquisa está a dos empresários e criativos que sobrepõem a vaidade aos interesses institucionais e econômicos da atividade. Além disso, os "grandes egos" estariam dificultando a visibilidade de uma nova geração de talentos. "Esse mercado não tem mais líderes, tem estrelas independentes, com luminosidade auto-alimentada", sentencia um dos eleitores, que preferiu manter-se anônimo.

"Liderar é ter a capacidade de cristalizar interesses que são inerentes a muitos. O mercado possui muitas pessoas competentes, mas não representantes das aspirações de um grupo. Neste cenário, os antigos líderes perpetuam-se nos seus postos, por vontade de não largar o osso ou por não terem para quem passar o osso", afirma Raul Orfão, sócio da Tribo Interactive.

João Muniz, sócio-presidente da Lov, não vê atualmente líderes quebrando paradigmas e seguidos como exemplos, como ocorreu em décadas passadas. "Nos últimos tempos, não consigo ver ninguém que não esteja olhando única e exclusivamente para seu próprio umbigo, só pensando em como vai ganhar e aparecer mais. Parece que o que rege o mercado hoje é a vaidade", condena.

Outra observação interessante é a de que a pulverização da comunicação e o surgimento de novas mídias talvez estejam "consagrando uma grande massa de desconhecidos", sem a mesma representatividade e consistência das anteriores.

"A propaganda está tendo dificuldade em se renovar. Os melhores talentos estão fugindo para outras atividades, nomeadamente a digital, que embora seja central ao nosso desenvolvimento ainda não atingiu a maturidade e o êxito comercial que permitam a afirmação de verdadeiros novos líderes", salienta Ricardo Monteiro, presidente da Euro RSCG.

Para outros analistas, a dificuldade em eleger novas lideranças já é reflexo de um mercado mais diverso. "É cada vez mais difícil destacar lideranças individuais, porque estamos na era do trabalho em equipes", avalia Abaetê Azevedo, presidente da Rapp. Com ele concorda Ulisses Zamboni, sócio e diretor de planejamento da SantaClaraNitro: "As lideranças do passado se destacaram por terem sido estrelas individuais. De um tempo para cá, a atividade de comunicação tornou-se coletiva".

Entretanto, para outros é preciso perseguir uma atitude mais moderna e conectada com os avanços da comunicação mundo afora. "O mercado brasileiro ainda é muito conservador e focado em experiências e processos do passado. Isso dificulta o aparecimento de novas lideranças e a modernização dos processos decisórios", considera Ricardo Monteiro, gerente de mídia da Reckitt Benckiser. **(AZL)**

A utilização deste artigo é exclusiva

Anúncio

Vazio geracional

Depois do momento mais profícuo da publicidade brasileira, nos anos 80, mercado convive atualmente com escassez de profissionais capazes de dominar a complexa arte de inspirar e guiar a criação

Alexandre Zaghi Lemos

Não há quem não reconheça a importância dos líderes para o trabalho criativo das agências de publicidade. Com boa reputação internacional consolidada a partir dos anos 80, o mercado brasileiro é pródigo em diversidade de estilos de comando. Entretanto, não tem conseguido renovar suas lideranças na área de criação na velocidade desejada até mesmo pelas atuais estrelas da atividade, mesmo diante do contínuo surgimento de bons redatores e diretores de arte — talvez até em maior quantidade que em épocas anteriores. Para listar as principais características das atuais lideranças criativas, saber como elas foram formadas e os mecanismos que utilizam para selecionar aqueles que irão dirigir as equipes de suas agências, a reportagem de **Meio & Mensagem** entrevistou sete dos profissionais eleitos pelo próprio mercado como sendo líderes da atividade no Brasil.

Eles consideram que, por ser o motor da publicidade, a criatividade precisa estar na gênese das empresas do setor. "Não existe, no mundo, agência que seja relevante ao longo do tempo sem ter um líder criativo entre seus sócios. As que compram criação de vez em quando ou trocam o comando da área de acordo com a necessidade do negócio resolvem problemas por um período de tempo, mas não se mantêm na ponta se não tiverem DNA criativo", menciona Marcello Serpa, sócio e diretor de criação da AlmapBBDO.

Crítica parecida faz o presidente e diretor geral de criação e planejamento da Neogama/BBH, Alexandre Gama, condenando o que chama de "diretor de criação de aluguel". "Agências que compram a cultura do criativo não têm nenhuma cultura", garante. Para ele, a função que torna o líder criativo fundamental no processo publicitário é a de indicar a direção a ser seguida. "Sou adepto da seguinte filosofia criativa: não dê liberdade, dê foco."

Perfil ideal

Os que chegaram lá apontam as 10 características principais para um profissional tornar-se e manter-se líder criativo

1. **Ser talentoso, com trabalho de destaque no mercado, que inspire reconhecimento, admiração e sustente seu critério criativo**
2. **Ter poder de convencimento, apontar o rumo a ser seguido e dar o exemplo técnico e ético de como se deve caminhar**
3. **Administrar e estimular os recursos humanos disponíveis, extraindo o melhor possível de cada profissional**
4. **Entender que o seu modelo de trabalho não é o único viável e nutrir a sabedoria de não resolver sempre do seu jeito**
5. **Incentivar a diversidade de visões, atraindo para a equipe pessoas que tenham diferentes ambições e interesses**
6. **Exercer a habilidade de mobilizar, portar-se como elemento conciliador e não competir com a equipe**
7. **Manter disciplina e humor estáveis e cativar seus liderados e os times da agência e do anunciante**
8. **Não infantilizar a equipe, transferindo responsabilidades para que todos amadureçam**
9. **Cultivar grande senso de humildade e praticar critérios de generosidade com todos os integrantes da equipe**
10. **Abrir espaços e encorajar o surgimento de novas lideranças criativas**

O chief creative officer da JWT, Mário D'Andrea, imputa às lideranças das agências papel sem paralelo na maioria dos outros setores da economia. "Agências são pessoas e não regras, burocracia ou métodos. Portanto, o que as sustenta não é a marca que está na porta, mas sim suas lideranças. Esta é uma das atividades econômicas que mais reflete a liderança que tem. Uma mesma agência, com os mesmos clientes e até as mesmas pessoas, pode ser diferente dependendo da liderança que a conduz", acredita.

Foto

> *O verdadeiro líder tem que ter um senso de humildade inacreditável, pois precisa encontrar outra liderança potencial e fomentá-la para ocupar o seu lugar*
>
> **Sérgio Valente,** presidente da DM9DDB

O presidente da DM9DDB, Sérgio Valente, também considera a liderança criativa como elemento fundamental para a gestão das agências. "No ambiente publicitário, não basta criar por criar. Em um estúdio de arte ou em um grupo de compositores talvez não se demande uma liderança criativa. Entretanto, um monte de redatores juntos não faz uma agência, assim como um monte de ideias juntas não faz uma campanha", ressalta. Valente salienta ainda que liderança e sucesso têm de andar de mãos dadas. "Quem lidera rumo ao fracasso não é líder de nada", sentencia.

Criativos no poder

Embora a criatividade seja, desde sempre, ingrediente indispensável para a boa publicidade, foi a partir dos anos 80 que um maior número de profissionais de criação se posicionou na linha de frente do negócio de agências. Desde então, multiplicaram-se as empresas presididas por criativos, tornando ainda mais evidente seus estilos de liderança. "Eu comecei em um momento muito favorável para se começar em publicidade, na medida em que a geração anterior à minha profissionalizou e deu respeito à atividade. Os Alex Periscinotos e os DPZs da vida deixaram o terreno pronto para o surgimento de caras com ambições como as minhas", relembra Washington Olivetto, sócio-fundador da W/.

Observando a articulação institucional dos líderes surgidos desde então, ele reconhece que antes havia maior união no mercado publicitário. "Os homens de negócio tinham níveis de sensibilidade diferente dos profissionais de criação, que são mais vaidosos, independentemente da área na qual atuem. Na nossa atividade, o criador tem seu ego massageado e destruído cotidianamente, o tempo inteiro — o que gera níveis de insegurança. É muito comum ser aplaudido e homenageado às nove da manhã e recusado no final da tarde. As duas coisas com a mesma pertinência. Essa oscilação de comportamento mexe muito com o ego. Se o cara não se realimenta em outras atividades, fica muito frágil e se manifesta mal", analisa Olivetto.

Na mesma linha de raciocínio, o presidente da Loducca, Celso Loducca, aponta prós e contras no estilo de liderança que dominou a publicidade até os anos 80. "Havia o lado bom, de união e defesa do setor, mas, ao mesmo tempo, era meio cartorial. Impedia que algo diferente acontecesse. Depois dessa época, o mercado de agências foi se quebrando em vários caquinhos e ficou uma bagunça. Talvez só agora esteja começando um movimento de

Imagem

reorganização e de tentativa de um novo consenso", avalia.

Assim como Olivetto, Loducca enxerga diferenças significativas nos pontos de vista dos criativos e dos homens de negócios. Se a vaidade exacerbada dos primeiros dificultou o diálogo, por outro lado teria proliferado uma prática mais equilibrada entre a importância do dinheiro e da qualidade do produto publicitário.

"Surgiu uma visão de que existe algo mais importante do que só ganhar dinheiro. E isso é bom para o cliente, portanto é bom para o mercado. O ponto de vista do criativo permitiu pipocar um monte de visões diferentes e enriqueceu a maneira de fazer. Todos querem ganhar dinheiro, mas, para o criativo, é importante fazer diferente, com qualidade, mesmo que isso signifique menos lucro", sustenta Loducca.

Se é consenso que o país tropical, abençoado por Deus e criativo por natureza produz excelente mão de obra publicitária, para muitos empresários do setor há escassez de profissionais com capacidade de liderança.

Para Olivetto, estamos diante de uma crise de liderança não só no Brasil, mas na publicidade mundial, agravada pelas crises de qualidade e de autoestima da atividade. Entre outros fatores, ele credita o problema à hipervalorização da forma e à competitividade predatória nas áreas econômico-financeiras.

Avaliação parecida é feita por Marcello Serpa, que nota perda no valor dado à criatividade justamente por quem paga a conta: o anunciante. "Houve uma geração muito farta, anterior à minha, de grandes líderes criativos. Eles souberam trazer brilho para o mercado e foram reconhecidos pelas grandes marcas como pessoas que fazem diferença para os negócios das empresas clientes. Hoje, existem excelentes criativos, mas eles não conseguem fazer com que a criatividade seja percebida como algo deslumbrante, difícil de alcançar e de grande valor para as marcas", lamenta.

Sérgio Valente também acredita que o Brasil não só poderia como deveria ter mais líderes criativos. "É muito mais incentivado o ofício do artesão da publicidade do que o ofício da liderança de artesãos. É como se só os grandes gênios pudessem ser grandes líderes. Grandes gênios podem ser grandes líderes ou podem não ser. Há profissionais que são geniais criando, mas que são péssimos líderes", ressalta.

Alexandre Gama acrescenta que é preciso reconhecer que nem toda geração produz o mesmo material humano. "A impressão que me dá é a de que a nova geração, posterior à minha, foi pródiga em bons criativos, mas não em gente capaz de liderar o negócio da publicidade. Ela ainda não formou uma boa quantidade de pessoas que possam ser líderes criativos", julga.

A razão dessa postura talvez seja o foco quase absoluto

Foto

Fotos: Arquivo M&M

> *O líder tem que reprimir qualquer tipo de competitividade, estimular o trabalho colaborativo e burilar os talentos individuais*
>
> **Celso Loducca,** presidente da Loducca

Ambiente hostil atrapalha processo de renovação

O mercado mais hostil tem dificultado o aparecimento de lideranças criativas. Esse é o diagnóstico da maioria dos profissionais ouvidos por **Meio & Mensagem**. "Os clientes ficaram muito mais complexos, muito mais internacionalizados. Existe uma camada enorme de processos de aprovação e de administração de contas que deixou os trâmites mais intricados e diluiu o poder de decisão nas mãos de várias pessoas", retrata Marcello Serpa, sócio e diretor de criação da AlmapBBDO.

Outro agravante seria o aumento da concorrência. "Não havia tantas agências no mundo fazendo um bom trabalho. Quem fazia algo um pouco acima da média se destacava muito facilmente", analisa Serpa.

"O mercado ficou mais competitivo, mais egoísta", concorda Washington Olivetto, sócio-fundador da W/, defendendo a tese de que o "processo de predação" se intensificou no início dos anos 90. "É quando começam, por exemplo, as situações artificiais de mérito, os filmes fantasmas. Assim como destroem a documentação da atividade, eles criam uma estrutura política nas competições para lhes dar credibilidade. Isso diminui o índice de respeitabilidade da profissão com ela mesma, a autoestima, o respeito dos anunciantes e, obviamente, também o surgimento de novos líderes", acredita.

Olivetto se diz preocupado, sobretudo, com o "impressionante nível de descartabilidade" de novos profissionais. "É de deixar pasmo ver que a cada seis meses surge um monte de gente que é a nova revelação e, seis meses depois, vários já estão desempregados. É uma situação muito perecível. O profissional de criação está ficando descartável. Tem muita agência e muito anunciante que está precisando de sangue velho", sugere.

Foto

Arquivo M&M

> *Não existe no mundo agência que seja relevante ao longo do tempo sem ter um líder criativo entre seus sócios*
>
> **Marcello Serpa,** sócio e diretor de criação da AlmapBBDO

O fato de o mercado brasileiro ter visto o surgimento de menos líderes nos últimos anos pode estar ligado ainda à própria dinâmica de crescimento da publicidade no País. "Não vem aumentando a quantidade de agências. Por outro lado, crescem as fusões e as aquisições. Nos anos 90 havia um número maior de agências médias. Atualmente, o mercado praticamente se resume às grandes e pequenas, focadas em nichos. As agências médias estão desaparecendo. O problema é que as pequenas talvez não tenham estrutura e as grandes são mais lentas em tudo, inclusive na formação de novos líderes", diagnostica Mário D'Andrea, chief creative officer da JWT.

Portas abertas?

Um dos pontos mais delicados para o surgimento de novas lideranças é a abertura de caminhos pelos atuais líderes. Especialmente porque esse passo pressupõe concessão de espaços para que outros venham a ocupar o lugar que hoje é deles.

"O verdadeiro líder tem de ter um senso de humildade inacreditável, pois precisa encontrar outra liderança potencial e fomentá-la para ocupar o seu lugar. Digo para a minha equipe: 'empurre seu chefe para cima ou para fora e ocupe o espaço dele'. Acredito nisso piamente. Ninguém aqui é dono de cadeira nenhuma, principalmente eu. O que eu quero é que pessoas estejam prontas para ocupar a minha cadeira", garante Sérgio Valente, presidente da DM9DDB.

Apesar de reconhecer que "antes talvez existisse uma generosidade maior dos líderes em relação aos potenciais líderes", Celso Loducca, presidente da Loducca, considera que o processo de renovação não está totalmente parado. "O que ficou claro, para mim, é que se eu quisesse viabilizar outro profissional para a liderança criativa da agência ele teria de ocupar o meu lugar, e não outro espaço. Tive de sair de alguns para ele poder preencher", cita.

"Não é preciso se anular para dar chance aos novos e formá-los", ressalva Alexandre Gama, presidente e diretor geral de criação e planejamento da Neogama/BBH. Entretanto, ele reconhece que a personalidade forte dos atuais líderes criativos do mercado brasileiro não contribui para o surgimento de novos. "Para ser justo com a safra atual, é muito difícil surgir lideranças embaixo das nossas. Nós somos criativos muito dominantes, onipotentes. Somos um dos obstáculos para que personalidades fortes apareçam como lideranças criativas no Brasil. Sei que temos obrigação de abrir espaço para o aparecimento de novos líderes, mas o fato é que a nossa sombra está aí. E a única maneira de ela sumir é a gente se retirar. E eu não pretendo me retirar tão cedo", admite.

Apesar de concordar com o fato de a grande maioria das agências brasileiras ser oriunda de uma "gênese personalista", que dificulta a abertura de espaços para novas lideranças, o presidente da DM9DDB mantém-se otimista. "As empresas estão investindo nisso. O publicitário brasileiro é extremamente esperto, antenado, conectado. Existem movimentações de formação de novas lideranças. Algumas com mais intensidade, outras com menos", frisa Valente.

Serpa também vê as agências receptivas ao surgimento de lideranças. "Existe uma necessidade que está difícil de preencher. Um campo enorme para as pessoas menos defensivas que queiram vir para a briga, botar a cara para bater. Entretanto, há um medo muito grande de se expor. Há uma geração jovem aí que está precisando acreditar mais nela mesma e assumir posições de vanguarda", provoca. **(AZL)**

dos profissionais na criação em si ou na sobrevivência de suas próprias empresas — o que acaba os afastando das posturas mais abrangentes. "Há um vazio geracional. Temos excelentes criativos que não conseguiram ter papel preponderante nem colocar a atividade em patamar mais elevado. Há um gap aí que abre espaço para os que forem capazes de posicionar a criatividade como fator que move todo o negócio", considera Serpa.

Por outro lado, ele condena as tentativas de suprir esse vácuo artificialmente, taxando-as como anomalias do mercado. "O caminho natural de um criativo não é necessariamente ser um líder. Isso não é uma consequência natural, é uma consequência possível", frisa. Segundo Serpa, o mercado tende a empurrar os melhores criativos a se tornarem diretores, presidentes ou donos de agências, como se isso fosse uma evolução obrigatória. "É um movimento cruel que se revela como obsolescência programada, porque o criativo deixa de fazer aquilo que faz bem e passa a atuar sob uma responsabilidade que não domina", alerta.

Gama também desaprova a colocação dos mais seniores nas direções de criação simplesmente por conta do tempo de serviço. "Essa prática faz algumas agências terem mais diretores de criação do que criativos. Parece-me um recurso para segurar a pessoa na agência. Além disso, os profissionais precisam ter cuidado para não entrarem em salários sem saída. Às vezes, o cargo e o salário os colocam em um patamar de muito menores possibilidades de emprego", previne.

Na visão do sócio e diretor de criação da SantaClaraNitro, Fernando Campos, a atual crise de liderança deve-se à formação prática dos profissionais que deveriam estar assumindo tais posições. "A nova geração cresceu nas grandes casas criativas dos anos 90, como Almap, F/Nazca e DM9. Estas e outras agências formaram equipes bem nutridas, bem educadas, mas que talvez não tenham tido o treino para a liderança. Os times de elite dos líderes dos anos 90 foram constituídos na bonança, o que acabou gerando um certo conforto", avalia.

Olivetto parece concordar: "Tem muito menino meio 'dondoco' que chegou à publicidade nos últimos anos".

Mandamentos básicos

Entre as características listadas como essenciais para um líder criativo estão desde talento e ética até conciliação e humildade, passando pelo cultivo de visões diversas e pelo bom relacionamento com as equipes da agência e dos anunciantes (*ver quadro "Perfil ideal", à pág. 102*).

Para Serpa, ter um portfólio criativo de destaque é condição *sine qua non*. "Só assim pode-se conquistar o respeito da equipe. Um líder criativo que tem

Líder deve ser generoso, diz Olivetto

De todas as características citadas para a construção do perfil ideal do líder criativo, a mais difícil de ver na prática é a humildade. Afinal, não há quem negue que a atividade publicitária está povoada de ególatras.

"Com o amadurecimento profissional e etário, dá-se muito menos importância a isso", sustenta Washington Olivetto, sócio-fundador da W/, que, como parte desse exercício, exclui-se das fichas técnicas dos trabalhos criados por sua equipe, mesmo quando participa do processo. "Isso é fundamental, principalmente em agências com líder criativo muito visível, para não tirar o sonho e a esperança de visibilidade dos profissionais da equipe", considera, aprofundando sua crítica: "É muito irritante essa mesquinhez pela autoria. Quando os participantes são jovens iniciantes, imaturos, eu até consigo compreender. Agora, quando é um sujeito adulto, com carreira consolidada, é descabido".

Foto

> *A liderança não é um fator somente da personalidade do líder; é isso somado à respeitabilidade atribuída pelo mercado ao trabalho de quem a exerce*
>
> **Washington Olivetto,** sócio-fundador da W/

Olivetto teve sua primeira lição de generosidade logo na agência em que estreou na propaganda. "Eu encontrei um mercado muito receptivo, muito companheiro. E tive a sorte de ser muito bem liderado", reconhece. Seu primeiro patrão foi Juvenal Azevedo, na HGP Propaganda. "Ele teve a generosidade de chegar para mim e dizer que a estrutura da agência era muito pequena para o que eu poderia fazer. Sugeriu que eu mostrasse meu trabalho para outras agências. Isso é uma aula de liderança", recorda.

Sem competição

Mas a história não para por aí. Na hora de procurar outro emprego, Olivetto se deparou novamente com uma atitude nobre. "O Ercílio Tranjan foi minha agência de propaganda. Ele era um dos nomes que me foram sugeridos pelo Juvenal Azevedo. Como estava com o time da Denison completo, o Ercílio ligou para seus amigos e, 48 horas depois, todos os diretores de criação de São Paulo sabiam que eu existia. Tanto que tive três propostas de trabalho", lembra. Dentre elas, Olivetto escolheu a Lince Publicidade, onde foi liderado por Sérgio Graciotti — "o cara que tinha reputação de melhor escritor de comerciais de televisão na época, além de ter uma ótima capacidade de agregar, de estabelecer bom clima e senso de humor", elogia.

Foi na DPZ, aonde ainda muito jovem chegou para duplar com ninguém menos que Francesc Petit, que o talento de Olivetto ganhou repercussão internacional. Lá também se fortaleceram muitas de suas crenças sobre como deveria ser a agência ideal. "A DPZ tinha uma série de comportamentos em relação ao respeito à profissão e aos profissionais que foram, para mim, uma aula. Outra lição para a liderança que aprendi na DPZ foi a importância de ser um elemento de união, já que a agência era comandada por três personalidades bem diferentes", ressalta.

Se por um lado sabia que sua fama era boa para a agência — e para sua carreira profissional —, por outro Olivetto passou a se preocupar em não abafar o talento das pessoas que liderava. "Comecei a exercer critérios de generosidade, divulgando os profissionais que trabalhavam comigo, e coloquei em prática um negócio que já sabia que era fundamental: um líder não pode competir com a equipe jamais", reforça.

Quando, em 1986, lançou sua própria agência, Olivetto procurou exacerbar esse comportamento através de frases que expressassem o seu estilo de liderança e o posicionamento da empresa que estava inaugurando. Entre as que faz questão de citar estão: "É melhor trabalhar sobre tesão do que sobre tensão", "É melhor ser coautor de algo brilhante que autor solidário de coisas medíocres" e "Em uma agência de publicidade, a administração do astral é tão importante quanto a administração do caixa". **(AZL)**

um trabalho medíocre não pode opinar sobre a qualidade do que fazem as outras pessoas sem levantar suspeita. Tenho uma frase como credo: nunca trabalhe sob o comando de alguém que é pior do que você, porque você não vai respeitar essa liderança por muito tempo", recomenda.

"A liderança não é um fator somente da personalidade do líder, é isso somado à respeitabilidade atribuída pelo mercado ao trabalho do profissional que a exerce", concorda Washington Olivetto.

Ele até considera possível que um bom administrador, que tenha enorme capacidade de liderar, ocupe o comando da equipe sem ter sido o mais exuberante dos criativos. "Se precisar eleger um líder em um grupo de profissionais, possivelmente você irá descobrir que tem um sujeito que não é o mais brilhante, mas é o mais conciliador, o menos competitivo", exemplifica Olivetto.

A evolução com conhecimento de causa é o alicerce da liderança ideal, na opinião de Alexandre Gama, que valoriza o composto do critério criativo mais a administração de pessoal. "O primeiro passo é dominar o fazer, ser um excelente criativo. Os grandes líderes, os que fazem a diferença, além de serem muito bons criativos, descobriram que também são capazes de liderar equipes. O liderado tem que olhar para o líder com admiração e respeito profissional. Quem acha um atalho para a liderança não tem solidez e não dura muito", prevê.

O quesito básico para Celso Loducca é a "não competição com a equipe". "O líder tem que reprimir qualquer tipo de competitividade, estimular o trabalho colaborativo e burilar os talentos individuais. A competitividade tem que ser de cada um consigo mesmo", defende.

Sua crença é a de que o estímulo à competitividade acaba infantilizando a equipe. Em lugar disso, prefere que o líder compartilhe responsabilidades para construir uma equipe mais madura. "Em um ambiente nervoso, imaturo e de competição interna, as pessoas até podem dar o máximo de si, mas depois se transformam em máquinas quebradas e são descartadas pela agência. Pode até funcionar para algumas empresas, mas não para as pessoas. E eu acredito que as empresas e as pessoas não podem ter interesses divergentes", frisa Loducca.

Em sua agência, ele mantém mecanismos benéficos para "desafiar" o talento dos profissionais a fim de que cada um vá até o seu limite. "Conhecendo as pessoas, tendo sensibilidade de saber até onde podem ir e estimulando a vontade de cada um de chegar lá", enumera.

Gama também cultiva uma postura "desafiadora", com a qual pretende provocar a melhora de toda a equipe. "Procuro colocar uma barra criativa muito alta para que as pessoas tentem alcançar e, nesse processo, conheçam seus próprios limites. Muitos conseguem evoluir e empurrar seus limites para a frente. Gosto de trabalhar mais por pull do que por push", salienta.

Foto

> *"A publicidade é uma das atividades econômicas que mais reflete a liderança que tem"*
>
> **Mario D'Andrea,** chief creative officer da JWT

Fotos: Arquivo M&M

Sua receita é a da liderança pelo exemplo técnico e ético. "Não acredito na funcionalidade de ensinar como as pessoas devem fazer e estabelecer regras. É muito mais eficiente mostrar na prática como pode ser feito, criar o clima e destilar confiança nas pessoas para que elas sejam capazes", sugere Gama.

Sem neura

No Brasil, ainda não se entendeu direito o que é liderança criativa. A opinião é de Fernando Campos. "A direção de criação clássica distribui jobs e diz se o trabalho está legal ou não", resume. Ele próprio reconhece que cometeu erros quando começou a liderar equipes. "A gente jogava o briefing na criação com um critério zero: quem está com menos trabalho pega. A dupla trabalhava chutando para todos os lados, em um modelo que também inclui o medo em relação ao diretor de criação. Dois dias antes da apresentação, o diretor fazia um papel de jurado de luxo, dizendo sim ou não. Somente depois disso é que havia maior interação,

com o diretor trabalhando colado na dupla", detalha.

Campos vê urgência na inversão dessa ordem. "É preciso conversar muito com a dupla no início, olhar exemplos de todo o mundo, estabelecer benchmark e ter certeza do que não se deve fazer." Hoje, mais maduro, ele admite que a função do líder é "guiar e não julgar". "Além disso, é preciso tirar o melhor de cada um e não fazer clones de si mesmo", completa.

Na cartilha de Sérgio Valente, o maior desafio é o de estimular. "O líder tem que ser o legítimo inspirador de todo o movimento criativo. Tem que tirar mais das pessoas, encontrar incentivo para que elas vençam o cansaço e a neura do papel em branco, o que é muito difícil", exemplifica.

Outra responsabilidade que ele imputa ao líder criativo é a de estabelecer os limites do trabalho da equipe, incluindo a hora de parar. "Liderança é dar foco. É também saber dizer: 'Chega, não precisa mais'. A busca pelo trabalho criativo é interminável. Quem determina se deve parar ou não é o líder. Ele precisa saber a hora em que o negócio está resolvido", reforça Valente.

Tão ou mais importante que a função técnica e racional de estabelecer o critério criativo da equipe é a atuação motivacional do líder. É o que prega Mário D'Andrea: "O publicitário tem dois salários que têm a mesma importância: o holerite e o emocional". Para ele, entre as características primordiais de um líder criativo devem estar a franqueza, o cultivo do respeito pela autoridade com liberdade para exposição de ideias e a capacidade de relacionamento com os problemas do cliente, o que inclui "saber conviver com nãos".

Marcello Serpa ressalta a necessidade de cativar não somente o time liderado como também as equipes das outras áreas da agência e do anunciante. "O líder terá de contextualizar para o cliente que aquela proposta é a solução do problema dele. Se não tiver essa capacidade, jamais conseguirá ser um líder criativo", acrescenta.

Foto

> *"Os times de elite dos líderes dos anos 90 foram constituídos na bonança, o que acabou gerando um certo conforto"*
>
> **Fernando Campos,** sócio e diretor de criação da SantaClaraNitro

Além da desenvoltura no trato com o anunciante, Fernando Campos adiciona a necessidade de "gostar de gente". "No nosso ramo, o líder tem que ser um pouco sociólogo, antropólogo e psicólogo. E, hoje em dia, entender de planejamento", menciona. Para ele, o maior risco é o da tirania. "Há lideranças que se afirmam no grito. O correto não é o rumo da tirania, mas sim o da troca. Para isso, é preciso entender — de verdade, e não somente no discurso — que a cocriatividade pressupõe generosidade e humildade, coisas difíceis na nossa profissão. Eu não acredito em líder criativo que não bate papo e nem em líder de porta fechada", aponta.

Entre os perigos que rondam o dia a dia do líder criativo, Alexandre Gama coloca o distanciamento do fazer. "É o que chamo de queda para o alto. Para alguns líderes criativos, é muito confortável subir e ficar mais relapso. Já quem continua trabalhando tende a liderar melhor pelo exemplo tangível", considera, enaltecendo os benefícios da maturidade. "Antes era quase só adrenalina. Podia-se até acertar, mas a mira não era o resultado. A experiência traz o melhor conhecimento do cliente, do marketing, da concorrência. Hoje posso criar com liberdade e conhecimento de causa", garante.

Motivação pessoal é preponderante na formação de lideranças

Estudo, leitura, observação e labuta diária só ajudam. Mas a genética também conta na definição de quem será o líder. Pelo menos é o que sustentam os profissionais ouvidos por **Meio & Mensagem**. "Não gosto muito da palavra vocação. Acho muito sacerdotal", avisa Washington Olivetto, sócio-fundador da W/. "Mas eu tinha uma propensão para fazer publicidade", reconhece, logo em seguida.

Alexandre Gama, diretor geral de criação e planejamento da Neogama/BBH, acredita que os que têm vocação para liderar possuem uma "certeza interna". "Convicção é um valor procurado por todo mundo em todas as esferas de relacionamento humano. Ela torna as pessoas mais calmas e mais tranquilas com relação ao que elas têm de fazer. O líder empresarial tem essa certeza interna. E, se alguém tem certeza de alguma coisa, não estamos perdidos", crê.

Como em quase todas as atividades humanas, a força de vontade tem peso determinante na ascensão de um líder criativo. "Liderança não se aprende na escola nem em livros. Tem de fazer parte de algo que as pessoas carregam dentro de si, uma celulazinha qualquer que tenha essa vontade, essa aptidão, essa ansiedade de liderar processos ou pessoas", sustenta Marcello Serpa, sócio e diretor de criação da AlmapBBDO.

Entretanto, capacidades inatas não estimuladas podem nunca se manifestar. Nesse aspecto, o ambiente tem papel preponderante na formação e no desenvolvimento de lideranças. Olivetto, por exemplo, pensa que a realidade política, econômica e social do Brasil teve importância determinante na evolução de sua carreira.

Foto

> *Alguém que lidera outros não pode ter extrema variação de humor nem conceitos incertos de certo e errado*
>
> **Alexandre Gama,** diretor geral de criação e planejamento da Neogama/BBH

Fotos: Arquivo M&M

"Talvez eu tenha me destacado fortemente entre vários outros que poderiam ter se destacado igualmente por uma coisa curiosa: eu queria ser publicitário. E, naquele momento de repressão política, muitos da minha geração acabaram vindo para a publicidade por falta de opção ou, ingenuamente, tinham uma leitura de que, como a atividade era ligada ao capitalismo, estava, consequentemente, ao lado do poder", supõe.

Concorrência

Ao dissertar sobre a mudança no grau de atratividade do mercado publicitário, Gama lembra que, no passado, o setor foi "a trincheira cultural do Brasil". Para driblar a repressão política ou a impossibilidade de sobrevivência em algumas atividades, músicos, escritores, cineastas e artistas plásticos abraçaram a publicidade como meio de vida, enriquecendo a atividade. "Sorte da propaganda, pena para o Brasil", sentencia Gama, para quem hoje a situação é diferente. "Muita gente talentosa não está mais vindo para a publicidade. Seguem para outras áreas, como o cinema, que hoje está mais atrativo do que foi no passado. Enfrentamos a concorrência de outros pólos de atração de líderes criativos, como o de conteúdo, o de som, a internet", enumera.

O que diz observar com mais atenção na hora de apontar possíveis líderes em sua equipe é a capacidade de se manter autocentrado. "Alguém que lidera outros não pode ter extrema variação de humor nem conceitos incertos de certo e errado. Tem de ser capaz de sustentar um comportamento mais estável", frisa Gama, que menciona ainda a importância da "altura do salto". "De maneira geral, deveria ser baixa. O objeto do trabalho, o resultado e a capacidade de aprovar coisas com o cliente têm de estar na frente do nome ou da atitude como enfant terrible. Às vezes, algumas agências contratam alguém com uma característica mais prima-donna, tentando comprar ideias geniais, mas isso normalmente dura muito pouco", alerta.

Já os pré-requisitos do fundador da W/ para a escolha de líderes criativos são talento, bom caráter, doçura e não competição com a equipe. "Há ainda um componente que olho com atenção, que é a capacidade de se importar extremamente com a vida e não só com a publicidade. Profissionais de publicidade que se realimentam só de publicidade vão acabar refazendo a publicidade que já foi feita. É importante ter uma equipe na qual os profissionais tenham diferentes ambições", ensina Olivetto. **(AZL)**

A árdua taref

Mesmo ainda sendo considerado um tabu entre as empresas brasileiras garantir perenidade dos negócios. O desafio está exatamente em prepara

Sheila Horvath

Uma das questões fundamentais dentro do escopo de um bom líder é formar novos líderes e, desse modo, garantir a perenidade do negócio e da empresa sob seu comando — ou seja, liderança e sucessão são dois lados da mesma moeda. Como quase todas as empresas de mídia no Brasil são familiares — assim como algumas poucas agências de publicidade ainda o são —, a sucessão é, talvez, um dos assuntos mais difíceis de serem encarados e conduzidos de forma clara e direta por seus dirigentes.

A sucessão na empresa familiar vai além da avaliação de competências para a posição de comando e da necessidade de obter resultados. Deve-se ter um entendimento do valor patrimonial como um todo, suas perspectivas e crescimento. E, além de tudo, é preciso equilibrar as necessidades dos familiares e sócios e as demandas do mercado.

Embora bastante amadurecida, a indústria brasileira de comunicação ainda tem pela frente um longo caminho a percorrer em se tratando desse tema essencial para garantir o futuro dos negócios de muitos players importantes atualmente. Uma evidência de quanto a sucessão ainda é considerada tabu por aqui foi a dificuldade que **Meio & Mensagem** teve de encontrar interlocutores para a produção desta reportagem. Mais do que isso, percebeu-se claramente que o assunto não é nada bem-vindo, uma vez que grande parte das fontes contatadas recusou-se categoricamente a dar entrevistas. Dentre os grupos de comunicação procurados — Organizações Globo, Grupo Estado, Grupo Folha, Grupo Abril e RBS —, apenas o Grupo Estado, em nome do presidente do conselho administrativo, Aurélio Cidade, colaborou com a reportagem.

Foto

Fotos: Divulgação

Aurélio de Almeida Prado Cidade: avanço no processo de profissionalização e no modelo de governança corporativa no Grupo Estado

Organograma Grupo Estado

Aurélio de Almeida Prado Cidade Presidente do Conselho de Administração
Ruy Mesquita Diretor de Opinião
Fernão Lara Mesquita **Francisco Mesquita Neto** **Júlio César Mesquita** **Patrícia Maria Mesquita** **Roberto Crissiuma Mesquita** Membros do Conselho
Ricardo Gandour Diretor de conteúdo
Célio Virginio dos Santos Filho Diretor-superintendente
Odmar Almeida Filho Diretor de Mercado Jornais
Rubens Prata Jr. Diretor de Operações

No caso das agências (*ver matéria à pág. 118*), Talent e DPZ fugiram do assunto e somente Washington Olivetto, sócio e chairman da W/, concordou em falar abertamente sobre o tema. Nem mesmo os sócios do exemplo mais bem-sucedido de sucessão no mercado brasileiro de agências, o da AlmapBBDO, quiseram dar entrevistas. Coube a Alex Periscinoto, que conduziu o processo, há mais de 15 anos, contar como foi essa importante passagem da história recente da publicidade nacional. Para completar, Luiz Sales, que também viveu um processo de sucessão familiar na então Salles, compartilhou um pouco de sua experiência sobre essa questão com a reportagem.

Essa resistência a tratar abertamente de um dos pilares fundamentais de qualquer negócio, a sucessão, acontece exatamente pelo fato de o setor de comunicação ser uma indústria eminentemente familiar em sua formação e cuja marca do fundador ou da família fundadora é um dos pontos críticos de sucesso desses players — diferentemente de outras áreas econômicas cuja atividade mercadológica não deixa tão implícitos a visão e os valores daqueles que deram início ao negócio e estão em um estágio mais avançado nessa questão.

"Uma das principais características no segmento de comunicação em todo o mundo é o fato de as empresas serem familiares. E os processos de sucessão familiar são sempre mais dolorosos", comenta a gerente do Hay Group, especializada na prática de transformação de liderança, Glaucy Bocci. "E no Brasil não é diferente", completa.

Clareza da estratégia

Ao observar o mercado brasileiro de mídia, porém, nota-se claramente exemplos positivos de sucessão, como os conduzidos pelas Organizações Globo e pelos grupos Abril, Folha e RBS, cujos fundadores conseguiram, ainda em vida, formar a geração seguinte, que acabou assumindo os negócios.

Em uma fase intermediária no processo de sucessão, mas que aponta para uma solução no mesmo caminho, encontra-se o Grupo Estado. O processo foi colocado em prática de maneira dolorosa, por meio de uma consultoria externa para sanear

Foto

Glaucy Bocci: processos de sucessão familiares são sempre mais dolorosos

Imagem

Publicação exclusiva para fins profissionais

a da sucessão

as da área de comunicação, tema torna-se cada vez mais relevante para
arar um substituto e conciliar a família com a gestão profissional

ação deste artigo é exclusiva para fins educat

problemas de gestão que geraram endividamento, mas que conseguiu desenhar um novo modelo de continuidade dos negócios. Entretanto, há também casos em que a sucessão pode ser considerada um fracasso, como no Jornal do Brasil e Grupo Bloch. Em todos esses exemplos existe uma história familiar; são nomes importantes na formação da mídia brasileira, como as famílias Marinho, Civita, Sirotsky, Mesquita, Frias, Nascimento Brito e Bloch.

O ponto-chave e cada vez mais desafiante continua sendo o mesmo: o que fazer para que a sucessão aconteça sem prejudicar os negócios da companhia? "Nos Estados Unidos percebemos uma tentativa maior de separar a família do grupo executivo das empresas de mídia, mas no Brasil isso ainda é incipiente", diz Glaucy.

Ela lembra que não existe uma receita pronta para que a sucessão seja um sucesso, mas há determinadas diretrizes que podem auxiliar no planejamento, como ter muita clareza da estratégia e também do negócio da empresa. "É preciso saber claramente qual o objetivo da companhia. Aumentar sua participação no mercado? Manter a posição atual? Sair de dívidas? Com isso em foco é possível iniciar o planejamento da sucessão", revela Glaucy.

profissionais do mercado para ocupar cargos executivos, mas dão preferência aos membros da família na formação do conselho", aponta Glaucy.

O Grupo Estado adotou esse tipo de administração em 2001, com a realização de uma reestruturação organizacional. Para dar início ao processo o então consultor Claudio Galeazzi, fundador da Galeazzi & Associados e hoje presidente do Grupo Pão de Açúcar, foi chamado com a missão de dar à empresa um quadro financeiro mais saudável e prepará-la para uma nova estrutura administrativa com a presença de profissionais do mercado nas funções executivas.

Nesse período, Ruy Mesquita sempre esteve no comando editorial dos veículos do grupo. Por desentendimentos com membros da família Mesquita, Galeazzi não assumiu o comando da corporação — que teve, nessa fase, Francisco Mesquita Neto como diretor-superintendente até 2005 e Roberto Crissiuma Mesquita até 2007, se reportando ao Comitê de Supervisão e Estratégia, subordinado ao Conselho de Administração, que reúne os acionistas do grupo.

"Em 2004 veio a profissionalização total das áreas de gestão, com a passagem dos cargos de direção executiva para profissionais de mercado. Esse modelo se aperfeiçoou até que, em meados de 2007, reforçando a crença da família Mesquita em torno da profissionalização, elegeu-se um executivo do mercado para a presidência do conselho", relata Aurélio de Almeida Prado Cidade, presidente do conselho de administração do Grupo Estado e ex-CEO para a América do Sul do Grupo Louis Dreyfus.

O cargo já foi ocupado por Luiz Vieira de Carvalho Mesquita, Ruy Mesquita, Francisco Mesquita Neto e Roberto Crissiuma Mesquita. O Conselho de Administração do grupo é formado atualmente por Patrícia Maria Mesquita, Júlio César Mesquita, Francisco Mesquita Neto, Roberto Crissiuma Mesquita e Fernão Lara Mesquita.

"A atual geração de acionistas é jovem e já vem, há muito tempo, atuando ativamente como membros do Conselho de Administração. Há, sim, um avanço no processo de profissionalização e no modelo de governança corporativa. O conselho tem um presidente profissional e conta com a colaboração de conselheiros consultivos, profissionais de mercado que contribuem na reflexão estratégica. O Conselho de Administração, composto pelos membros da família Mesquita, que detém 100% das ações do grupo, define a estratégia empresarial e editorial da organização", completa Cidade.

Organograma Grupo Abril

Roberto Civita
Presidente do Conselho de Administração e diretor editorial

Giancarlo Civita
Presidente executivo do Grupo Abril

Jairo Leal
Presidente executivo da Editora Abril

Mauro Calliari
Presidente executivo da Abril Educação

Vice-presidentes corporativos

Arnaldo Tibyriçá
Vice-presidente Jurídico

Douglas Duran
Vice-presidente de Finanças e Controle e Serviços Compartilhados

Marcio Ogliara
Vice-presidente de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional

Sidnei Basile
Vice-presidente de Relações Institucionais

Objetivos estratégicos

Para o executivo, a família Mesquita apresenta um elevado nível de satisfação com relação ao atual modelo de governança. "Os membros do conselho têm atuação ativa na condução estratégica, aprovam e acompanham os planos em todas as frentes de negócio (apoiados por comitês profissionais de qualidade editorial, de auditoria e de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional) e têm obtido os resultados almejados", afirma.

Cidade conta ainda que a administração segue um princípio clássico da atividade editorial, com uma total divisão entre opinião, conteúdo jornalístico e administração e negócios, com essas três áreas organizadas de forma independente. "O diretor de Opinião, o diretor de Conteúdo e o diretor-superintendente respondem diretamente ao Conselho de Administração (*ver organograma do Grupo Estado à pág. 110*). É um modelo dos mais importantes e respeitados grupos editoriais do mundo", comenta.

Além disso, Cidade diz acreditar que essa foi a melhor opção para a empresa. "Esse desenho garante, desenvolve e explicita a total independência da informação e da opinião em relação à condução dos negócios."

Quando questionado sobre o que é preciso para obter sucesso em um processo de sucessão desse nível, Cidade não tem dúvidas: "Em primeiro lugar, tem de ser uma decisão dos acionistas, e a sua implantação deve ser constantemente patrocinada com clareza e firmeza por eles, que é o que vem acontecendo no Grupo Estado. Hoje a organização toda está alinhada em torno de objetivos estratégicos, normas de conduta e ética e definição clara dos níveis de autonomia de decisão. É a chave não só para o sucesso como para a perpetuidade da marca — e é isso o que importa, seja qual for a plataforma de veiculação dos conteúdos".

Membros da família e do mercado mesclados

Segundo maior conglomerado de comunicação do País, o Grupo Abril é outra importante companhia do setor que adotou como estratégia mesclar membros da família com profissionais do mercado. Em 2007, Roberto Civita anunciou que seu filho, Giancarlo Civita, passaria de vice-presidente executivo do grupo a presidente executivo, enquanto ele, o próprio Roberto, acumularia as funções de presidente da Editora Abril e do conselho de administração da organização. Com esse passo, Civita deu início à segunda fase de reestruturação no comando da Abril, com o objetivo de diminuir as ramificações do grupo e unificar e integrar suas diferentes áreas.

Em meados de 2001, o Grupo Abril começou um processo de reestruturação com a contratação de Ophir Toledo, que passou por Hewlett-Packard e Motorola, como presidente executivo. Toledo exerceu a função por 18 meses e, com sua saída, Roberto Civita voltou à direção executiva da empresa. Pode-se considerar que Toledo foi o responsável pelo início de uma nova estrutura organizacional na companhia, já que outro executivo, desta vez Maurizio Mauro — ex-presidente da Booz-Allen Hamilton —, assumiu a presidência, cargo que deixou em 2005, quando Roberto Civita retornou mais uma vez à direção executiva, agora sob comando de seu filho Giancarlo.

Atualmente, Roberto mantém-se na presidência do conselho de administração e também é diretor editorial, e Jairo Leal assumiu como presidente executivo da Editora Abril (*ver organograma do Grupo Abril acima*). Ao longo de 2009 será implementada a diretoria editorial ligada ao presidente do conselho de administração e ao conselho editorial, que assume a supervisão compartilhada das redações com o objetivo de garantir a manutenção da excelência e da integridade editorial.

Fotos: Arquivo M&M

Roberto e Giancarlo Civita: pai e filho dividem o comando do grupo, atualmente na segunda fase de reestruturação — que já contou anteriormente com dois presidentes do mercado

Equilíbrio entre a profissionalização e o legado familiar

A transição bem-sucedida em três dos principais grupos de comunicação do País: Organizações Globo, Folha e RBS

Um dos maiores desafios das corporações de mídia com relação ao processo de sucessão é garantir a exata dosagem entre a profissionalização da empresa e o DNA familiar que nesta área se reflete no próprio posicionamento das empresas. No caso do Brasil, o fato de a legislação só permitir que sócios estrangeiros tenham participação acionária até 30% do capital é uma forma de garantir esse segundo traço.

"Os líderes de grandes grupos de comunicação no Brasil já pensam na sucessão e começam a planejá-la, mas, no geral, esse planejamento ainda é considerado pequeno em relação ao que acontece em outros países", afirma Glaucy Bocci, gerente do Hay Group, especializada na prática de transformação de liderança.

No mercado brasileiro, há alguns casos importantes de sucesso no processo de sucessão, como o dos grupos RBS e Folha e o das Organizações Globo.

Foto

Arquivo M&M

Nelson Sirotsky: nova estrutura organizacional da RBS f oi apresentada ao mercado em setembro passado

O MODELO DA RBS

Fundado em 1957 por Maurício Sirotsky Sobrinho, o Grupo RBS tem hoje a segunda geração da família no comando da companhia. Nelson Sirotsky, atual presidente do grupo, apresentou ao mercado em meados de setembro de 2008 uma nova estrutura organizacional da companhia com novas vice-presidências: Produto e Operações, sob o comando de Geraldo Corrêa; Gestão e Finanças, a cargo de Antônio Tigre; e Mercado e Desenvolvimento de Negócios, com Eduardo Sirotsky Melzer.

Também foi criada a vice-presidência Institucional, assumida por Afonso Motta. Pedro Parente permanece como vice-presidente executivo do grupo.

Com a nova estrutura, o objetivo é expandir a atuação do grupo não só no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, como em todo o território nacional, com destaque para as novas plataformas de mídia digital. Em entrevista ao site Master em Jornalismo, do Instituto Internacional de Ciências Sociais (IICI), Nelson Sirotsky fala sobre sucessão familiar e a participação dos membros da família no comando da companhia. "Uma empresa que tem propriedade definida acumula ao longo dos anos uma cultura própria, que se expressa por meio de seus valores e de seus princípios. É o caso da RBS, que é uma empresa familiar cujos proprietários estão próximos do negócio. Isso é uma garantia de que essa cultura adquirida ao longo de décadas será preservada e transmitida de geração para geração. À medida que os proprietários se afastam da operação e profissionalizam a gestão da empresa, aumentam os riscos da perda dessa cultura familiar. O que temos feito na RBS é cuidar da preservação de nossos valores originais, sem que isso represente um processo de inibição para a profissionalização da gestão da empresa, também necessário ao desenvolvimento da organização. Equilibrar essas duas questões é possível a partir da presença e atuação harmônica dos profissionais de mercado e dos sócios da organização."

E completa: "A família Sirotsky está vinculada à RBS por quatro gerações. Eu sou da segunda geração. Os membros da terceira já são todos adultos e alguns já têm filhos. Essa multiplicação exige da empresa, para sua própria preservação, o estabelecimento de regras e de critérios claros tanto para admitir como para demitir membros da família na empresa. Há alguns anos, o Conselho de Acionistas estabeleceu essas diretrizes. Sucintamente, são cinco regras básicas: idade mínima de 27 anos; necessidade de uma formação superior em nível técnico ou executivo; especialização no exterior; experiência profissional fora da RBS; e, sobretudo, a existência de vaga e de convite por parte da empresa".

Atualmente o Grupo RBS conta com 18 emissoras distribuídas no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, com uma cobertura que atinge 790 municípios e mais de 17 milhões de telespectadores nos dois Estados. Cerca de 85% da programação é da grade da Rede Globo, e 15%, local. Opera ainda dois canais comunitários, o TVCom, e um voltado para o segmento do agronegócio, o Canal Rural.

Na mídia impressa conta com oito títulos: Zero Hora, Diário Gaúcho, Pioneiro, Diário de Santa Maria, Diário Catarinense, Jornal de Santa Catarina, Hora de Santa Catarina e A Notícia. Opera 26 emissoras de rádio

Quando a falta de planos compromete o futuro

Por conta da seriedade e por ser uma questão bastante delicada, não faltam casos na mídia brasileira em que a sucessão não acontece de forma positiva e os resultados finais mostram que, muitas vezes, a família ou o próprio fundador do negócio não estão preparados para tocar o negócio. Entre os diferentes exemplos, dois dos mais emblemáticos são o do Jornal do Brasil e da Bloch Editores.

No caso do JB, que chegou a ser um dos veículos impressos mais respeitados do País, a crise financeira, deflagrada na década de 70, somou-se a erros estratégicos na administração e na gestão do grupo. Um dos exemplos foi o endividamento provocado pela construção da sede nova do grupo na Avenida Brasil. Esses fatos resultaram no anúncio da compra do Jornal do Brasil pelo empresário Nelson Tanure, em 2001. Desde então, o título vive o arremedo do que já foi um dia em termos de prestígio e circulação.

O Jornal do Brasil esteve sob o comando de Manoel Francisco do Nascimento Brito desde os anos 40, quando seu sogro, o conde Ernesto Pereira Carneiro, levou-o para o jornalismo, convidando-o, em 1949, para dirigir a rádio Jornal do Brasil. Em 1956, tornou-se superintendente do jornal e, em 1960, assumiu o cargo de diretor executivo do mesmo e também das empresas associadas.

Foi em agosto de 2000, já muito doente por causa de um derrame sofrido em 1978, que Nascimento Brito passou seu último cargo na companhia, o de presidente do Conselho Editorial, para o filho José Antonio. Nascimento Brito faleceu em 2003, aos 80 anos.

Outro nome importante na comunicação brasileira foi Adolpho Bloch. De origem russa, a família Bloch chegou ao Brasil no início de 1922 e se instalou na cidade do Rio de Janeiro. Nela abriram uma tipografia, o primeiro negócio no País, a Joseph Bloch & Filhos.

O pequeno negócio cresceu e, em 1951, Adolpho teve a ideia de ter uma revista semanal e nasceu assim a revista Manchete, que teve sua primeira edição impressa em abril de 1952. Outros títulos também passaram pelas rotativas do grupo, como Amiga, Desfile, Sétimo Céu e Pais & Filhos. Grande amigo do presidente Juscelino Kubitschek, Adolpho Bloch fez questão de inaugurar o primeiro escritório jornalístico da nova capital do Brasil ainda durante a construção da cidade.

Já com um império nas mãos formado por gráficas e emissoras de rádio, Bloch deu seu passo mais audacioso: assinou, em agosto de 1981, o contrato para o desenvolvimento de sua rede de televisão, composta por cinco emissoras próprias localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Fortaleza.

Com investimentos na casa dos US$ 50 milhões nascia a Rede Manchete de Televisão, que foi ao ar pela primeira vez em 5 de junho de 1983.

Muitos creditam a falência do Grupo Bloch à emissora de TV. Os primeiros sinais negativos surgiram em fevereiro de 1986, quando a Rede Manchete acumulava um prejuízo de US$ 80 milhões e uma dívida que chegava a US$ 23 milhões. Em 1988, a dívida já estava na casa dos US$ 34 milhões.

Com o agravamento da crise, no início de 1992, a emissora começou a ser negociada com o Grupo IBF, de Hamilton Lucas de Oliveira. Nesse mesmo ano, a venda se concretizou, e cerca de 670 funcionários foram demitidos com a mudança de base de operações para São Paulo.

A emissora retornou ao controle da família Bloch em abril de 1993 por meio de uma medida cautelar. Em 1995, ano de falecimento de Adolpho Bloch, aconteceu o embargo de bens da emissora pelo Banco do Brasil, e as afiliadas começavam a deixar a rede.

Em mais uma tentativa de salvar a emissora, o Grupo Bloch arrendou toda a programação para a Igreja Renascer em Cristo. Segundo o contrato, a Renascer se responsabilizaria pelas finanças e pela programação da TV Manchete durante um período de 15 anos. Mas, após um mês nas mãos da Renascer, a Rede Manchete retornou ao comando da família Bloch. O arrendamento foi desfeito pela falta de pagamento da primeira parcela do contrato.

Em 8 de maio de 1999, quatro anos após a morte de seu fundador, concretizou-se a venda da Rede Manchete para o Grupo TeleTV, organização presidida pelo empresário Amilcare Dallevo Júnior. Essa data marca o fim da Rede Manchete de Televisão e o início da Rede TV!

Todo o acervo fotográfico das revistas da Bloch Editores irá a leilão ainda este ano. São mais de 12 milhões de fotos, cromos e negativos. O material é avaliado em R$ 2 milhões.

Foto

Fotos: Arquivo M&M

Roberto Irineu Marinho: transição gradual não ameaçou liderança da Globo nos diferentes meio de atuação

Foto

Luis Frias como presidente da Folha foi o responsável pela expansão do grupo para a área digital com o UOL

dio AM e FM e também quatro portais na internet. O grupo ainda possui seis empresas voltadas para os segmentos de marketing e relacionamento, publicações, logística, serviços gráficos, mobile marketing, além de um selo fonográfico.

A TV começou, em 1962, como afiliada da Excelsior e, em 1964, foi vendida para a família Simonsen (proprietária da Excelsior), que chamou Maurício para ser diretor geral da rede, cargo que ocupou entre 1966 e 1967. Maurício Sirotsky decidiu recomprar o canal 12, que se tornou afiliado da Rede Globo, e começar a investir em novos negócios.

Já em 1970, adquiriu o jornal Zero Hora, que vinha de uma crise financeira que quase o levou à falência. Nessa mesma década, os negócios voltaram a se expandir, chegando à Santa Catarina com a inauguração da TV Catarinense, atual RBS-TV Florianópolis. Foi nessa época que o grupo ganhou o nome: RBS – Rede Brasil Sul. Maurício Sirotsky Sobrinho faleceu no dia 24 de março de 1986.

A transição do poder na Globo

Um outro exemplo, talvez o mais importante, de sucessão familiar bem-sucedida no Brasil, é o das Organizações Globo. Com a morte do fundador do grupo, Roberto Marinho, em 2003, seu filho Roberto Irineu Marinho assumiu a presidência das organizações tendo como vice-presidentes seus irmãos: João Roberto Marinho e José Roberto Marinho.

A história de Roberto Marinho começa, na verdade, em 1911, quando seu pai, Irineu Marinho, fundou o jornal A Noite, que depois viria a ser O Globo, que teria Roberto Marinho em sua direção em 1931, seis anos após a morte de seu pai. Em 1944, é inaugurada a Rádio Globo, que dá início à formação do conglomerado de comunicação mais importante do País. Em 1957, Marinho ganha a primeira concessão de TV no Rio de Janeiro e em 1965 inaugura a TV Globo.

Já planejando sua sucessão, em 1998, Roberto Marinho dividiu com seus filhos o poder das Organizações Globo, o que permitiu que, ao longo dos anos e após sua morte, a transição do poder se desse de uma forma gradual, sem ameaça à liderança do conglomerado nos diferentes meio de atuação. Hoje, a companhia está presente nos mais diferentes segmentos da mídia, com emissoras de TV, canais de TV por assinatura, emissoras de rádio AM e FM, portais na internet, licenciamento de marcas, consumo, editora, jornais e uma infinidade de projetos, incluindo uma atuação internacional.

Considerada a empresa mais importante das Organizações, a TV Globo sempre contou com um profissional do mercado em seu comando — reportando-se diretamente ao fundador Roberto Marinho e, posteriormente, a seu primogênito, Roberto Irineu. Ainda na década de 60, José Bonifácio de Oliveira Sobrinho, o Boni, começou a trabalhar na TV Globo e, de lá para cá, tornou-se não só o homem forte da emissora como também um dos principais executivos da TV brasileira.

Em 1996, quando era o então superintendente executivo da TV Globo, Boni tornou-se consultor da emissora e passou o cargo para Marluce Dias da Silva. Marluce deixou o comando da emissora em setembro de 2002 por motivos de saúde, passando a atuar como consultora da emissora. Durante cerca de dois anos, Octávio Florisbal ficou interinamente no cargo, e em agosto de 2004, foi efetivado como diretor geral da TV Globo, respondendo hoje diretamente ao presidente da companhia, Roberto Irineu Marinho.

A segunda geração à frente da Folha

Também feita com sucesso, a sucessão no comando do Grupo Folha da Manhã, empresa que edita o diário Folha de S. Paulo, o jornal Agora, o portal Universo Online (UOL), Instituto Datafolha, a editora Publifolha e o jornal Valor Econômico, em parceria com as Organizações Globo.

Atualmente, o grupo tem Luis Frias na presidência e Otavio Frias Filho como diretor de redação do jornal Folha de S Paulo.

Tudo começou em 1921, quando Olival Costa e Pedro Cunha fundaram o jornal Folha da Noite. Em 1925, é criada a Folha da Manhã, enquanto a Folha da Tarde só chegaria às bancas 24 anos depois. Já em 1960, ainda como empresa Folha da Manhã, os três títulos da companhia se fundiram, e surgiu o jornal Folha de São Paulo. Em 1962, Octavio Frias de Oliveira comprou a empresa Folha da Manhã, de Caio de Alcântara Machado e José Nabantino Ramos, em sociedade com Carlos Caldeira Filho.

Em 19 de outubro de 1967, a Folha da Tarde retornou às bancas e circulou até 1999, quando passa por uma reformulação gráfica e editorial tornando-se, em 1999, o Agora São Paulo. Outro jornal do grupo, o Notícias Populares, que nasceu em 1963, deixou de ser impresso em 2001.

Desde então, a família Frias se mantém no comando do grupo. Em 1992, Octavio Frias de Oliveira passa a deter a totalidade do controle acionário da companhia. Nesse mesmo ano, aos 29 anos, Luis Frias assumia a presidência do Grupo Folha da Manhã e, em 1996, criava o Universo Online (UOL), que fez a sua oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Os Frias também têm presença no Conselho Editorial do grupo, que conta ainda com a participação de Rogério Cezar de Cerqueira Leite, Marcelo Coelho, Jânio de Freitas, Gilberto Dimenstein, Clóvis Rossi, Carlos Heitor Cony, Celso Pinto e Antonio Manuel Teixeira Mendes.

Sucessão na News Corp. é mistério

Não são apenas as empresas de mídia brasileiras que enfrentam o desafio de fazer o processo de sucessão de maneira satisfatória. Em algumas situações, a máxima "filho de peixe, peixe é" parece não ser válida. A News Corp., um dos maiores conglomerados de mídia do mundo, é comandada por Rupert Murdoch, que há alguns anos já prepara a sua sucessão, a princípio destinada a seu filho mais velho, Lachlan Murdoch. No entanto, ele acabou deixando o cargo de vice-presidente da companhia em 2005, de forma abrupta e muito emotiva, após 11 anos na empresa, alegando que precisaria de mais tempo para sua família.

Em uma matéria chamada "O Garoto que não podia ser Rei", a revista New York traz frases que Lachlan teria dito a seu pai, como "preciso ter meu próprio negócio" e "ser senhor de mim mesmo". Além de uma confusão por Rupert ter concedido a ele a gerência de estações de televisão, o que ele não queria, outra coisa que estremeceu o relacionamento dos dois, ocasionando a estafa mental do filho, teria sido o fato de o pai magnata ter pedido que Chloe e Grace, as duas filhas pequenas que tem com Wendi Deng — sua terceira esposa e madrasta de Lachlan — tivessem os mesmos direitos do que os outros filhos na empresa.

Há alguns anos, Lachlan tocou paralelamente com o irmão James Murdoch uma empresa de telecomunicações na Austrália que acabou falindo três anos depois.

Foto

Rupert Murdoch viu seu filho Lachlan, preparado para sucedê-lo, declinar da missão em 2005

Em março passado, Lachlan concedeu sua primeira entrevista à imprensa desde a saída da News Corp. Foi por ocasião do décimo aniversário da seção de mídia do jornal The Australian que falou com ele com exclusividade. De lá para cá, lançou a empresa de investimentos Illyria, que foca em oportunidades na mídia australiana, embora tenha negócios menores em outros setores e países. Lachlan não comentou sua partida ou o plano de sucessão na companhia do pai e não forneceu qualquer indicação de que retornará ao grupo.

Ele segue com um cargo de diretor não-executivo na diretoria da News Corp., além de ter se tornado uma celebridade em Sidney, onde foi morar com sua esposa Sarah, apresentadora de um programa na TV local. Mas segundo o jornalista Michael Wolff, em matéria da Vanity Fair, Rupert sabe que "se for paciente, assistirá à volta do filho para a companhia".

Sobre o cargo que a linhagem real reservara a Lachlan, ainda há muita especulação, alimentada pelo fato de Murdoch ter seis filhos de três casamentos diferentes. Além de Lachlan e James, há Elizabeth, Prudence e os dois filhos jovens de Wendi Deng (sua terceira esposa, 38 anos mais jovem), além dos netos, filhos de Prudence. Há um consenso no mercado de que James é o melhor sucessor, diz Wolff, porque não tem a intempestividade de seu irmão. James está longe de grandes cargos na empresa, o que seria uma boa estratégia para assumir o controle, por deixá-lo fora do epicentro da News Corp., evitando problemas. Algo que Lachlan estaria fazendo com seu afastamento, especula Wolff.

FELIPE TURLÃO

Sucessão é tabu nas agências

A resistência em falar publicamente sobre o tema ainda impera nas agências familiares brasileiras

Sheila Horvath

A sucessão também não é um assunto de fácil digestão nas agências de publicidade. Poucas empresas do setor falam sobre o assunto. Agências como Talent e DPZ, quando consultadas por **Meio & Mensagem** sobre seus planos de sucessão, não se pronunciaram. Não é segredo no mercado que Roberto Duailibi, José Zaragoza e Francesc Petit, apesar do enorme talento que possuem e de todo o legado da empresa que fundaram e que faz parte da história da publicidade nacional, não tornam público seu projeto de sucessão. Na mesma situação encontra-se a Talent. Apesar de espinhoso, o tema com certeza ronda os corredores dessas agências, cujos fundadores têm hoje por volta de 75 anos de idade e ainda estão em plena atividade.

Um dos poucos exemplos bem-sucedidos na história das agências brasileiras é a sucessão ocorrida na AlmapBBDO em 2003. Outro caso que se destaca, pelo fato da continuidade da família no comando, é o da Artplan (*ver texto nesta página*). Washington Olivetto, fundador e chairman da W/, também decidiu colocar o assunto em pauta quando anunciou, em 2007, que deixaria o dia-a-dia da agência em um prazo de dez anos.

Para Alex Periscinoto — que passou o comando da AlmapBBDO a Marcello Serpa, Luiz Madeira e Alexandre Gama, todos vindos da então DM9 —, é muita responsabilidade escolher alguém para cuidar de seu sonho. "O caminho da sucessão profissional é mais garantido, o desafio é encontrar o profissional correto", afirma. "O importante é pensar na própria sucessão enquanto ainda está no comando e toma as principais decisões da companhia", completa.

No início da década de 90, Periscinoto começou a buscar no mercado o profissional para sucedê-lo na AlmapBBDO. Ele conta que após uma série de análises encontrou em Marcello Serpa, então diretor de arte da DPZ, quem procurava. "Foram dois anos e meio para conquistar o Marcello", lembra.

Na época, Luiz Toledo fazia dupla com Serpa na DPZ, e as negociações começaram com os dois. "Eu guardava todo o material deles, mas, em um determinado momento, Toledo recebeu uma proposta e seguiu seu caminho", conta Periscinoto. "Voltei a insistir com Serpa e depois de três anos, quando ele já estava na DM9, ele topou, desde que levasse dois parceiros com ele: Luis Madeira e Alexandre Gama." Começava, assim, a sucessão na AlmapBBDO.

"Eu participava de todas as reuniões com os clientes com o objetivo de apresentá-los. Esse processo levou de três a cinco anos", afirma Periscinoto. Alexandre Gama permaneceu na Almap até 1996, quando a empresa já dava sinais claros de que a troca de comando renovara sua trajetória, fazendo dela até hoje talvez a única agência do mercado nacional com forte consistência tanto em termos de produto criativo quanto em desempenho nos negócios.

"Essa é uma decisão que não se toma emocionalmente, mas racionalmente. Foi um plano de vida. Afinal, dirigir uma empresa dá muito estresse, a administração consome grande parte do tempo, e há também a solidão do poder. No meu caso, eu liderava a agência sozinho. Uma hora isso tem que acabar", revela.

"Quando percebi que os clientes começavam a sentir confiança, passei a participar das reuniões como coadjuvante. Posso garantir que faria tudo de novo do mesmo jeito", ressalta. Periscinoto diz que em nenhum momento pensou em uma sucessão familiar. "Acho que é muita responsabilidade, você acaba não se afastando dos assuntos do dia-a-dia."

Foto

Arquivo M&M

Alex Periscinoto: escolha dos sucessores é uma decisão que não se toma emocionalmente, mas racionalmente

Com uma história um pouco diferente, a Salles é um exemplo de sucessão familiar. Quem conta os detalhes é Luiz Sales, irmão e ex-sócio do fundador, Mauro Salles. "A Salles nasceu do Mauro, mas ele se afastou depois de um tempo e eu acabei ficando sozinho na presidência", lembra Sales.

Mauro Salles tinha três filhos, entre eles o Paulo. "Paulo foi de tudo na agência, office-boy, mídia... Não foi nomeado só porque era filho do dono; ele fez todo um caminho de crescimento na empresa, conhecia cada departamento e a importância de cada um", afirma.

A Salles passou por diferentes fases nos últimos anos e atualmente faz parte do Grupo Publicis. Paulo Salles foi chairman e CEO de todas as operações da Publicis na América Latina até 2008. Hoje atua como non-executive chairman na região, responsável pela expansão do grupo e pelo relacionamento com clientes globais.

Aposentadoria anunciada

Outro personagem importante da publicidade brasileira que anunciou sua "aposentadoria" foi Washington Olivetto. Em 2007, então com 55 anos, ele apresentou seu plano de sucessão — que consistia em deixar as atividades do dia-a-dia da W/ em um prazo de dez anos. Uma tarefa difícil, segundo o próprio Olivetto. "Eu reivindico a participação nas reuniões com clientes. Eu gosto. Por isso ainda tenho oito anos para me treinar, pois gosto muito de estar no cotidiano da agência", revela.

Hoje a W/ tem dois copresidentes: Paulo Gregoraci, responsável pelas áreas de operações e mídia, e Rui Branquinho, que cuida da criação e planejamento. "O problema de sucessão é irreversível. Muitas empresas tentam resolvê-lo somente quando ele aparecer, mas, na verdade, o ideal é se preocupar com antecedência", destaca.

Segundo ele, algumas atitudes — como escolher as pessoas mais preparadas, prestigiá-las e, principalmente, respeitá-las depois de delegar suas missões — são determinantes para o sucesso de todo o processo. "É importante saber delegar e não competir com a equipe", completa.

Olivetto tem planos de deixar o dia-a-dia da agência em 2017, quando estiver com 65 anos, mas não pretende se desvincular completamente do negócio. "Gostaria de ter mais tempo para acompanhar meus filhos, me dedicar à literatura e até mesmo a uma imagem mais institucional da W/. Hoje trabalho como quando comecei. Chego todos os dias às 8h30 e só vou embora quando o trabalho acaba. Quero estar presente no cotidiano tendo a sensação de que sou extremamente útil, e não um empecilho para o andamento do trabalho."

Artplan segue firme com segunda geração

A comemoração dos 40 anos da Artplan, em 2007, coroou também um momento importante da empresa, que teve altos e baixos depois de seu auge — nas décadas de 70 e 80 —, após a realização do Rock in Rio, que trouxe prejuízo apesar do sucesso e ineditismo do evento. Hoje a empresa é um dos poucos exemplos bem-sucedidos de sucessão familiar.

Em 2003 a agência sofreu uma reestruturação, com a saída de alguns de seus executivos-chave. O fundador, Roberto Medina, aproveitou o momento para iniciar sua sucessão na agência, delegando ao filho Rodolfo o cargo de vice-presidente e já o preparando para assumir a presidência, o que aconteceu em 2007. Nesse mesmo ano a Artplan conquistou a conta do Banco do Brasil e, em 2008, a dos Correios (Sedex), o que deu musculatura aos negócios.

"Claro que ser filho do Roberto ajudou em um primeiro momento, mas é preciso competência para manter-se no cargo e andar por si só", afirma Rodolfo. Ele iniciou sua carreira na Artplan em 2001, na área de novos negócios. "A área cresceu e tornou-se cada vez mais importante. Já em 2003 eu era o vice-presidente de atendimento e novos negócios. A partir daí o Roberto passou a preparar sua sucessão", conta.

Com Rodolfo na presidência da agência, Roberto Medina passou a ser o presidente do conselho administrativo do grupo e também a se dedicar à internacionalização do Rock in Rio. Hoje fazem também parte do conselho os filhos Rodolfo e Roberta, o irmão Rubem Medina e Lionel Chulam.

"Atualmente o Roberto tem um papel que é mais de consultor. Claro que contamos com a experiência dele, mas ele está completamente afastado do dia-a-dia da agência", diz Rodolfo, que também responde pela vice-presidência do Grupo Artplan. O grupo controla, além da agência que leva seu nome, a Dream Factory, empresa especializada em promoção, eventos e criação de conteúdo e que também administra a marca Rock in Rio, cujo comando está a cargo de Roberta.

Foto

Publius Virgilius

Rodolfo Medina: "Ser filho do fundador ajuda, mas é preciso competência para manter-se no cargo"

Pesquisa para fins educacionais

LEMOS, Alexandre Zaghi; ULRICH, Dave; HORVATH, Sheila. Liderança em tempos de mudanças. **Meio & Mensagem,** São Paulo, ano 31, n. 1354, p. 89-118, 13 abr. 2009.