Agente de

O instituto suíço de administração IMD, voltado exclusivamente para a capacitação de executivos, participa da elaboração das estratégias das maiores companhias do mundo

Peter Lorange, professor de estratégia e atual presidente do International Institute for Management Development (IMD), afirma que os executivos de hoje devem possuir principalmente duas qualidades: saber encontrar as melhores oportunidades e ser capazes de movimentar estrategicamente os recursos da empresa. Todos os anos, mais de 4 mil homens de negócios concordam com ele. Por isso, decidem deixar seu escritório por alguns dias para assistir a um dos programas especiais do IMD e voltar mais bem equipados para liderar mudanças em suas organizações.
HSM Management viajou para a Suíça especialmente para visitar, na cidade de Lausanne, esse instituto de administração voltado exclusivamente para a formação de executivos. Apesar da paisagem quase onírica –à beira do lago de Genebra e aos pés dos Alpes–, tem uma filosofia totalmente baseada na prática, batizada de "Mundo Real, Aprendizado Real" *(Real World, Real Learning)*. Essa filosofia é alimentada pela parceria com mais de 130 empresas de todo o mundo, a qual orienta suas pesquisas e se traduz, por exemplo, em 21 programas de estudos, com duração de três dias a três anos diluídos (seu MBA de executivos).
A reportagem é de Mercedes Reincke.

São 7h25. Mais de 200 executivos desfilam por uma das ruelas mais pitorescas da cidade suíça de Lausanne. Eles se dirigem para a sede do International Institute for Management Development (IMD), onde assistirão à primeira aula de um dos 21 programas ministrados pela instituição. O motivo de estarem aqui? Pretendem descobrir a maneira de desenvolver todo seu potencial para alcançar o sucesso: o deles, como administradores, e o das empresas para as quais trabalham.

Com a oferta de capacitação de executivos concentrada principalmente nos Estados Unidos, o IMD é uma das duas fortes opções na Europa –a outra é o INSEAD, situado em Fontainebleau, França. Internacional por natureza e pequeno por definição, o IMD funciona como um ímã no meio do Velho Continente.

A razão dessa força de atração obedece, como assegura Peter Lorange, seu presidente desde 1993, a três qualidades que o distinguem de outros institutos e escolas de administração. Em primeiro lugar, seu foco exclusivo no desenvolvimento de executivos. Segundo, o fato de que para suas classes convergem administradores de todas as nacionalidades do mundo. Terceiro, estudar em Lausanne é um privilégio: uma mistura espetacular de paisagens e culturas forma o cenário ideal para que os executivos se inspirem a voltar para as salas de aula.

O *campus* do IMD –construído especialmente pela Nestlé em 1957, à margem do lago de Genebra e aos pés dos Alpes suíços– proporciona as melhores condições para o aprendizado: auditórios, salas para estudos em grupo, salões para reuniões, equipamentos audiovisuais, computadores de última geração e muito espaço verde para os momentos de recreação. Só não se oferece a possibilidade de alojamento, mas hotéis de todas as categorias circundam a área, e a maioria possui tarifas especiais para os alunos do IMD.

Fundado em 1991, o IMD é resultado da fusão de duas universidades empresariais criadas por companhias que compreenderam a importância de capacitar seus funcionários: a IMI, criada em 1946 pela Alcan (Alumínio do Canadá), e o IMEDE, que surgiu em 1957 por

mudança

Fotos Yves Ryncki

iniciativa da própria Nestlé, com a colaboração da Harvard Business School, dos EUA.

O instituto estabeleceu um relacionamento *sui generis* com mais de 130 destacadas empresas, que permite tanto aos professores como aos alunos estar no centro do impacto da globalização. Essa parceria constitui, além disso, a fonte primária de receita da escola. Sem o apoio dessas empresas, o IMD não existiria, já que se trata de uma entidade sem fins lucrativos.

"Não pagamos impostos, mas investimos em pesquisa o dinheiro que recebemos", diz Lorange. Exatamente 44 professores permanentes formam o corpo docente do instituto –como, por exemplo, Derek F. Abell *(veja artigo na página 106)*. Muitos deles são reconhecidos mundialmente como autoridades em sua área, e a maioria dedica 20% de seu tempo a trabalhos de consultoria em empresas. O IMD exige deles, além disso, que aprendam uns com os outros. Graças a essa interação, é mais fácil satisfazer as expectativas dos executivos que chegam a Lausanne com milhares de perguntas.

A maioria dos professores do IMD dedica 20% de seu tempo a trabalhos de consultoria em empresas

Os programas

A oferta de aprendizado do IMD é enorme, apesar de seu tamanho pequeno, e se compõe de quatro linhas principais:

Programas abertos *(public programs)*. Concebidos para administradores de todo tipo de empresa, têm como objetivo que os participantes entendam que suas habilidades devem se adaptar às novas tendências gerenciais. No IMD, ministram-se 21 programas abertos por ano, chamados de Programas de Desenvolvimento de Executivos (*Programs for Executive Development* – PEDs). Os preços oscilam entre US$ 5,7 mil e US$ 50,1 mil, embora haja descontos especiais para as companhias que desejarem a participação de um grupo de administradores.

Programas in-company *(in-company partnership programs)*. Cada um deles é elaborado para satisfazer as necessidades específicas das mais de 130 empresas que formam a rede de relacionamentos do IMD. A idéia é oferecer-lhes soluções sob medida.

Pesquisa e desenvolvimento *(research & development)*. O IMD se propôs, desde o início de suas atividades, mergulhar em novos conhecimentos para poder proporcionar um melhor aprendizado aos executivos. Atualmente há 15 projetos em andamento, e todas as pesquisas são realizadas em estreita colaboração com o setor econômico específico.

Eventos de descoberta *(learning network events)*. Têm por finalidade apresentar os resultados das pesquisas realizadas às empresas participantes da rede, sendo realizados 15 eventos de descoberta por ano. A duração de cada um deles é de um dia e meio, destinados a estimular o intercâmbio de idéias.

Programas de Desenvolvimento de Executivos

O IMD oferece uma gama de programas abertos de desenvolvimento de executivos suficientemente ampla para satisfazer diferentes necessidades e expectativas. Os cursos

O MBA PARA EXECUTIVOS

Embora a maioria das empresas deseje que em seu quadro haja pessoas com um título de MBA (mestrado em administração de empresas), não são muitas que se dispõem a permitir que os funcionários mais capazes se ausentem dos escritórios durante o tempo necessário para cursar um programa desse tipo. Por esse motivo, o IMD criou um programa peculiar, elaborado especialmente para os executivos de hoje: o EMBA ("MBA Executivo").

Depois de rigorosa seleção, só participam os profissionais que realmente estão dispostos a mudar. O programa pode concentrar-se em 16 meses ou diluir-se ao longo de três anos, à escolha do aluno. Ele deve passar, no total, 19 semanas na sede do IMD, dispor de três semanas para visitar várias companhias –desde as do Vale do Silício, na Califórnia, até as da China e da Itália– e concluir um programa de aprendizado a distância durante os períodos em que não estiver no instituto. Para serem aprovados no EMBA, os alunos devem apresentar um projeto de negócio *(business plan)* que agregue valor à organização que os emprega.

O programa é dividido em seis módulos, sendo que os três últimos focalizam as mais recentes preocupações do mundo dos negócios, tais como:

- nutrir e gerenciar a inovação
- gerenciar as economias do conhecimento
- gerenciar empreendimentos de alto risco
- nutrir e gerenciar o espírito empreendedor
- gerenciar pessoas e processos criativos
- gerenciar negócios flexíveis
- gerenciar em mercados emergentes
- integrar diferentes estilos culturais, pessoais e empresariais.

Muitas pessoas participam todo ano do EMBA, e a procura vem aumentando seguidamente. Segundo Jean-Pierre Salzmann, diretor de relações públicas do IMD, "uma alta porcentagem dos que concluem o curso recebe propostas de trabalho atraentes".

estão agrupados por categoria:
Fóruns de alta gerência *(top management forums)*. Curtos e intensivos, reúnem a alta direção de diferentes empresas.
Gerência geral *(general management)*. Elaborados para executivos com sólidas carreiras corporativas, são os que geram maior demanda entre os gerentes e as empresas em que trabalham.
Liderança e estratégia *(leadership and strategy)*. Cobrem necessidades gerenciais específicas. Para citar dois exemplos, como se comportar no decorrer de mudanças significativas e como encarar uma expansão internacional são alguns dos temas em que se aprofundam.
Gerência funcional e de processos *(process and functional management)*. Cada um desses programas contribui para que os participantes ampliem sua perspectiva dos negócios, da visão funcional estreita à mais abrangente, para colaborar adequadamente na elaboração da estratégia de sua companhia.
Programas de pós-graduação *(degree programs)*. O IMD oferece duas opções de programas de MBA: um MBA em tempo integral, de um ano, e o EMBA, ou "MBA Executivo" *(veja quadro na página ao lado)*. Uma classe típica do MBA do IMD tem 55 executivos com idade média de 31 anos, de 25 setores de atividade distintos e de 24 países.
Programas oferecidos em parceria com outras instituições de ensino. Unem a experiência do IMD à de outras instituições de ensino, como os dois institutos federais suíços de tecnologia –o ETH Zurich e a École Polytechnique Fédérale, de Lausanne– e o Singapore Institute of Management (SIM), de Cingapura.

Aprender em grupo

Alguns programas oferecem benefícios extras para as empresas que enviarem um grupo de executivos para se capacitarem no IMD. A vantagem mais importante está no fato de que os executivos podem usar o tempo de aula e o conhecimento dos professores para preparar um plano de ação específico para sua empresa.

Os programas que mais bem se adaptam a esse esforço de equipe são: "Fórum Executivo Sênior", um programa de três dias dirigido especificamente para a alta direção; "Como Orquestrar o Desempenho Vencedor", de seis dias e com o objetivo de estimular os participantes a mudar a maneira de encarar seus negócios; "Como Liderar um Negócio Familiar", que se propõe a resolver os problemas de administração e sucessão das empresas geridas por grupos familiares; e "Como Gerenciar o Processo de Inovação", um programa de sete dias sobre o crescimento das organizações com novos negócios.

O trabalho em grupo ajuda os executivos a desenvolver uma linguagem comum, o que facilita a implantação de qualquer iniciativa. ◆

UMA REDE DE APRENDIZADO

Muitas empresas líderes escolheram o IMD como um parceiro-chave para a capacitação de seus executivos. São de diferentes países e pertencem a setores diversos, porém todas compartilham uma crença: o aprendizado é um processo constante, que nunca pára. Como resultado, cerca de 130 companhias se juntaram à assim chamada Rede de Aprendizado *(Learning Network)*, composta por duas classes de sócios: as parceiras *(partners)* e as associadas de negócios *(business associates)*.

As primeiras são por volta de 40 e fazem uma contribuição de cerca de US$ 72 mil por ano ao IMD; entre elas há organizações do porte da Andersen Consulting, ABB Asea Brown Bovery, Daimler-Benz, Nestlé, Grupo Lego, Novartis e Unilever. A contribuição das associadas de negócios, que são o restante, é de aproximadamente US$ 36 mil. A Dow Chemical, a Heineken, a Hewlett-Packard, a Philip Morris Europa e a Price Waterhouse são algumas das empresas que formam uma longa lista. Para essas companhias, o IMD prepara 150 programas sob medida por ano.

Embora os planos de estudo "personalizados" sejam moeda corrente na oferta de capacitação de executivos, esse termo não descreve com propriedade o conceito de "Programa de Parceria" do IMD, cuja missão específica é atuar como agente de mudança nas organizações de seus clientes.