



ODGERS BERNDTSON

PREPARAR LIDERANÇAS QUE VÃO MOLDAR O FUTURO

Fulcral para a transformação social e organizacional, o papel dos líderes é ainda mais vital em tempos de disrupção. É neste cenário que a Odgers Berndtson se destaca como parceira estratégica, ajudando organizações a identificar, recrutar e capacitar os seus próximos líderes.

num mundo em constante evolução, a liderança antecipa desafios, inspira equipas e entrega resultados. Mais do que nunca, as organizações precisam de líderes visionários, ágeis e resilientes, que transformem obstáculos em oportunidades. A Odgers Berndtson, com uma abordagem integrada, posiciona-se como trusted advisor das empresas na procura pelos líderes ideais, promovendo

soluções que assegurem o sucesso e a sustentabilidade organizacional a longo prazo, enfrentando os desafios actuais e futuros, como nos conta Luís Sítima, Managing partner do Grupo.

Que características deve ter uma liderança, na óptica da Odgers Berndtson?

A liderança é e sempre foi o motor da sociedade. É em tempos como aquele que vivemos que as lideranças são mais necessárias e que mais se revelam, mas

também em que mais precisam de todo o nosso empowerment e suporte.

Liderança, por definição, é a capacidade de antecipar o futuro, inspirar outras pessoas e entregar consistentemente resultados. Se não anteciparmos, somos seguidores. Se não inspirarmos, não teremos seguidores. Se não entregarmos, ninguém nos dará credibilidade.

A Odgers Berndtson acredita que o verdadeiro poder de transformação nas organizações está nas mãos de líderes

visionários. O nosso propósito é sermos o trusted advisor em liderança, ajudando as organizações a alcançarem o sucesso através das pessoas, preparando os líderes do presente e do futuro.

De que forma podem então, como trusted advisors, ajudar as organizações?

Vivemos actualmente com extrema mudança e disrupção, com desafios constantes e imprevisíveis. Os líderes precisam de redefinir continuamente o foco da sua organização, de adaptar estratégias e de implementar transformações ao nível da sua organização, equipas e pessoas.

Tal como os líderes individualmente, também as organizações como um todo têm de adoptar determinados comportamentos para fazer face aos seus desafios. Cabe às organizações e aos seus líderes identificar os comportamentos críticos para levar as suas empresas ao próximo nível, com acções que impulsionem um crescimento sustentável.

Acreditamos que a liderança é a força motriz por detrás da transformação dos negócios e da criação de um impacto social positivo. Como trusted advisors no mundo da liderança, o nosso trabalho é contribuir para que cada organização possa contar com as melhores mentes, as mais ágeis e resilientes, que vão levar as suas empresas para o próximo nível.

Num mundo onde a confiança é essencial, ser trusted advisors em leadership significa sermos parceiros estratégicos das organizações, entendendo os seus desafios e ajudando a desenhar soluções de liderança que garantirão sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Encontrar o líder certo é, hoje, ainda mais decisivo?

Actualmente, quer em termos políticos quer sociais, as lideranças estão a fazer cada vez mais a diferença, e isso sente-se também economicamente nas empresas que enfrentam desafios únicos, da globalização crescente até à necessidade de inovação contínua para se manterem competitivas.

A EQUIPA

Nos últimos 30 anos, o mundo mudou. A Gestão de Pessoas evoluiu. E a Odgers Berndtson acompanhou essa evolução.



Hoje, vivemos novamente uma fase de mudança, no mundo, mas também nesta empresa, que, em Portugal, tem uma equipa com mais de 40 pessoas, de diferentes nacionalidades, com experiências diversificadas e perfis diferenciados, que vão da psicologia à engenharia e gestão. São pessoas que não se vêem apenas como consultores, mas sim como reais advisors, que também procuram, todos os dias, antecipar, inspirar e entregar.

«Acredito genuinamente que fazemos a diferença ao ajudar os nossos clientes a alcançar melhores resultados para as suas equipas, organizações e sociedades em geral, através das suas pessoas.»

A liderança eficaz é o pilar que mantém as organizações resilientes e preparadas para aproveitar as oportunidades. A Odgers Berndtson está comprometida em apoiar as empresas a identificar e desenvolver os líderes que irão impulsionar o crescimento e a inovação nos próximos anos.

Que preocupações encontram nas empresas e que medidas toma a Odgers Berndtson

para ajudar os líderes a enfrentá-las da melhor forma?

No centro das preocupações das empresas, hoje, estão temas com os quais trabalhamos, como diversidade, ESG, governance, perfil do líder e gestão de talento.

Através da nossa rede global e expertise reconhecida, ajudamos as organizações a criarem soluções integradas de atracção e gestão de líderes que incluem

MANAGEMENT TEAM

Nos últimos anos, a equipa de gestão tem sido reforçada significativamente, com novos skills e competências a complementarem as já existentes.



A Odgers Berndtson conta hoje com um management team de cinco partners (na imagem, da esquerda para a direita: Bruno Braz – Managing partner RAY.BBDM, Maria João Gomes – Managing partner Leadership & Talent Consulting, Nuno Fernandes – Managing partner Odgers Berndtson Board Solutions, Luís Sitima – Managing partner Grupo Odgers Berndtson Portugal e Pedro Mêda – Managing partner Executive Search), que equilibram a experiência do grupo em liderança, executive search, consultoria organizacional, governança corporativa, formação de executivos e estratégica de gestão de talento. Estes partners conjugam experiências como consultoria estratégica na McKinsey, liderança de unidades de negócio em conglomerados nacionais, direcção de Recursos Humanos de prestigiadas empresas portuguesas, consultoria internacional em finanças e governance, e o track record de um dos maiores especialistas nacionais de talent acquisition & assessment.

search e recrutamento de executivos, modelos organizacionais e corporate governance, planos de desenvolvimento, coaching de indivíduos e equipas, planos de assessment e sucessão, e estratégias de atracção e retenção de talento. Com uma abordagem integrada, asseguramos que os líderes estão preparados para enfrentar os desafios do presente e a antecipar as oportunidades do futuro.

Pode detalhar as soluções que a Odgers Berndtson oferece aos seus clientes?

Acredito genuinamente que fazemos a diferença ao ajudar os nossos clientes a alcançar melhores resultados para as suas equipas, organizações e socieda-

des em geral, através das suas pessoas. Para isso, a nossa abordagem integrada baseia-se em cinco áreas de negócio: Executive Search – identificar, atrair e seleccionar a melhor equipa de gestão para fazer face aos desafios actuais e futuros das organizações; Leadership Development – maximizar o potencial de liderança dos indivíduos e equipas, desenvolvendo as suas competências para antecipar, inspirar e entregar; Organizational & Talent Consulting – conceber e implementar o modelo organizacional e as soluções de gestão do talento que maximizem a performance e o potencial das pessoas para superar os desafios estratégicos do negócio; Board

Solutions - ajudar a construir boards eficazes que contribuam para a melhoria da governança corporativa e para a criação de valor a longo prazo nas organizações em Portugal; RAY.BBDM - recrutar o talento e desenvolver os líderes para as funções críticas de futuro.

Quais são os objectivos finais ao oferecer toda essa diversidade de serviços?

Queremos ajudar as organizações e os seus líderes a comandar a mudança que faz a diferença no mercado e acreditamos que a mesma passa sempre pelas pessoas. Ao fazê-lo, estamos a gerar melhores líderes, melhores organizações e uma sociedade também ela melhor.

Por outro lado, ao ajudarmos os nossos clientes a desenvolver estruturas executivas eficazes, estamos a contribuir directamente para o fortalecimento das suas capacidades competitivas.

E, num momento em que a gestão de talento e a liderança estão no topo das agendas, a Odgers Berndtson posiciona-se como o parceiro ideal para garantir que as empresas têm a orientação e o talento certos para alcançar o sucesso.

Os resultados têm correspondido às vossas metas, tanto internamente como para os vossos clientes?

Estamos orgulhosos de ser uma das principais referências mundiais, número dois a nível europeu e top 3 em Portugal, em soluções integradas de liderança e talento, um reflexo directo da confiança que os clientes depositam na nossa capacidade de identificar o talento certo para as suas necessidades específicas.

Contamos ainda com um portefólio de mais de 200 empresas nacionais e multinacionais a operar em Portugal, incluindo nos últimos cinco anos 50% do PSI-20, para as ajudar a abordar os desafios mais críticos da liderança e gestão organizacional.

O profundo track record junto das mais reputadas empresas globais em 32 países, aliado a um vasto conjunto de metodologias world class, permite à

AS CINCO ÁREAS DE NEGÓCIO

As soluções integradas da Odgers Berndtson permitem trabalhar o tema da liderança de A a Z.



É especializada em identificar e seleccionar líderes de topo, com foco em posições de CEO, comissão executiva e outras funções de primeira linha. A sua missão consiste em apoiar as empresas na construção de equipas de gestão capazes de gerar valor diferenciado, contribuindo directamente para o sucesso organizacional.

Num contexto em que as empresas enfrentam desafios crescentes para maximizar o retorno sobre o talento (ROT), especialmente em mercados competitivos e dinâmicos, a importância de identificar e atrair os melhores líderes torna-se crucial. Estudos recentes da McKinsey indicam que líderes de alta performance criam em média oito vezes mais valor do que líderes de performance média, evidenciando a necessidade de encontrar, desenvolver e reter esses talentos estratégicos.

Com uma abordagem diferenciadora e analítica, multidimensional e data-driven, a Odgers Berndtson avalia detalhadamente os factores críticos de sucesso dos executivos e actua como advisor na sua selecção.

Além do recrutamento, oferece um apoio crucial na fase de integração dos líderes, ajudando-os a desenvolver um plano estratégico para os primeiros 90 dias, de modo a maximizar o seu impacto junto da empresa e garantir uma transição bem-sucedida. Este acompanhamento personalizado é essencial para garantir que os líderes seleccionados não apenas correspondem às expectativas, mas também impulsionam o crescimento e a inovação nas organizações em que se inserem.



A Odgers Berndtson tem vindo também a apoiar as organizações na identificação, desenvolvimento e retenção de talento, com uma abordagem focada na liderança e no alinhamento estratégico das suas equipas. No contexto actual, o desenvolvimento de líderes eficazes e a gestão do talento tornaram-se aspectos cruciais para o sucesso das empresas.

De acordo com o estudo Leadership Confidence Index, da própria Odgers Berndtson, apenas 42% dos executivos afirmam confiar nas suas lideranças para fazer face aos desafios de futuro. Ainda assim, é um aumento significativo face aos 24% registados antes da pandemia. A confiança nas lideranças revela-se um factor decisivo para o sucesso das organizações.

Por isso, a área de Leadership Development foca-se no desenvolvimento de líderes dentro das organizações, através de programas estruturados de Leadership Assessment - gestão da sucessão, Executive Coaching e Team Coaching. Estas iniciativas visam preparar líderes para os desafios futuros, garantir que têm as competências necessárias para implementar a estratégia da organização, e promover a eficácia das equipas. Neste modelo de liderança, acreditam que os líderes devem ser capazes de antecipar tendências, inspirar equipas e entregar resultados sustentáveis.



Foca-se na transformação organizacional e na criação de estratégias eficazes para gerir e desenvolver a organização e o talento.

Por um lado, ajudam as empresas a tornarem-se mais eficientes, ágeis e com estruturas simples. Esse trabalho inclui a optimização de estruturas, a transformação cultural e a promoção da inclusão. O Organizational Excellence Index, estudo multisectorial também da autoria da Odgers Berndtson, permitiu concluir que as empresas que relatam melhores



resultados de negócio também apresentam melhores indicadores de excelência organizacional (sete pontos acima da média), enfatizando a importância de trabalhar estas dimensões.

Por outro lado, ajudam também as empresas e as direcções de RH a conceberem e implementarem as estratégias mais eficazes de gestão de talento.

Outro estudo próprio, o HR Strategic Transformation, reflecte o crescente papel estratégico dos RH nas organizações em Portugal. Embora este progresso seja positivo, muitas empresas ainda têm um longo caminho a percorrer. Na Odgers Berndtson, acreditam que os RH devem ser verdadeiros parceiros estratégicos do negócio. Por isso, trabalham para apoiar as organizações a fortalecer este papel, preparando-as para liderar mudanças e maximizar o seu potencial de talento.

A experiência e o conhecimento permitem-lhes ajudar as organizações a enfrentar estes desafios, criando soluções personalizadas que não só preparam as lideranças para o futuro, como também garantem que o talento interno é gerido de forma eficaz, contribuindo para o crescimento sustentável das empresas.



No sentido de alargar o portefólio de negócio e tendo em conta a longa experiência internacional do grupo como trusted advisor de boards, em 2023, lançaram a Odgers Berndtson Board Solutions, uma nova empresa que visa contribuir para a melhoria da governança corporativa dos boards em Portugal e no mundo.

Segundo o estudo "The Importance of Effective Boards", que permitiu avaliar a eficácia dos conselhos de administração em Portugal, concluiu-se que boards mais eficazes têm uma performance melhor. Assim, e para dar resposta aos desafios que os conselhos de administração atravessam, a empresa pretende, através das melhores práticas de governance e da experiência global em board search, oferecer soluções personalizadas que optimizam a liderança e eficácia dos boards, preparando-os para o futuro. Esta abordagem contribui para o crescimento sustentável das organizações e proporciona às empresas e aos líderes oportunidades de escala e notoriedade global.

Por isso, a criação desta empresa foi o passo lógico na estratégia de crescimento, com uma oferta integrada de soluções de liderança para os clientes. Boards fortes, independentes e bem geridos criam um significativo valor para as organizações. O clima de incerteza e a maior exigência na liderança empresarial vão reforçar ainda mais a relevância e o impacto dos boards no futuro.



Criada em 2022, resultou da fusão da anterior empresa do grupo, Ray Human Capital, empresa de recrutamento e assessment de talento, com a portuguesa BBDM, empresa de referência de tecnologia e consultoria na área de Recursos Humanos. A união destas duas forças permitiu criar uma proposta de valor única no mercado nacional, em antecipação de mudanças iminentes no mesmo.

Esta fusão respondeu à necessidade que os clientes sentiam por soluções integradas relativas a talento, mas também da antevisão, por parte da Odgers Berndtson, de que o mercado vai enfrentar grandes mudanças nos próximos anos. E não se referem apenas à utilização de tecnologia e analytics na área de Recursos Humanos, mas também à complexidade e exigência que novas funções, nomeadamente as de base digital, irão ter, numa guerra por talento que será cada vez mais global.

A RAY.BBDM é, assim, especialista no desenvolvimento de programas personalizados para atrair, desenvolver e reter talentos de topo, com competências nas áreas de gestão, ciências comportamentais, sistemas de informação e digital. Estas competências são combinadas para oferecer serviços nas áreas de talent acquisition, talent assessment e HR tech consulting, adequados às necessidades de gestão de talento no actual contexto digital.

«Orgulhamo-nos do nosso passado, com a convicção de que temos contribuído nos últimos 30 anos para mudar a liderança em Portugal. Mas ainda há um grande caminho a percorrer.»

Odgers Berndtson estar na vanguarda das melhores práticas globais de liderança. Mas a nossa força global está profundamente enraizada nos mercados locais, como em Portugal, onde a liderança desempenha um papel fundamental na transformação das empresas. Trabalhamos não só com grandes grupos, nacionais e internacionais, mas também com médias empresas que estão a fazer, cada vez mais, um trabalho muito forte e sustentado no que toca ao tema das lideranças.

Em que áreas tudo isso se tem vindo a reflectir?

Isto é algo que se tem notado em diversos sectores, como o financeiro, industrial, tecnológico ou energético, e os nossos clientes têm o mérito de estarem a fazer coisas fantásticas. A prova disso é que nós, em cinco anos, fomos nomeados para quatro prémios mundiais da Odgers Berndtson com casos de sucesso de empresas portuguesas, tendo ganho dois. Este é, sem dúvida, um grande reconhecimento do bom trabalho que se faz em Portugal. Projectos inovadores, como uma Millennial Shadow Board, uma transformação organizacional de um modelo de negócio, um search mundial para a constituição de uma nova empresa, e um Digital Advisory Board. Acreditamos que as empresas estão a concretizar projectos de elevado valor acrescentado, impulsionando o seu crescimento e reconhecendo a nossa competência e confiança. Sinto muito orgulho em podermos contribuir para esse crescimento, como parceiros dos

nossos clientes. E estou confiante de que o sentimento é mútuo, dados os elevados níveis de satisfação dos nossos clientes (>95%).

Qual é a reputação dos candidatos portugueses neste contexto de sucesso?

São cada vez mais world class. Mas tanto temos cada vez mais empresas portuguesas a pedirem candidatos internacionais como empresas internacionais a pedir candidatos portugueses. Competências digitais, analíticas, engenharias e TI são valorizadas, mas também a nossa presença nos boards. O facto de sermos um País de pequena dimensão, com empresas de menor dimensão, dá-nos flexibilidade, agilidade mental e uma visão mais abrangente do que em países maiores, onde as grandes empresas estão mais compartimentadas.

Estamos muito felizes na concretização da nossa missão de contribuir para o sucesso das organizações e dos seus líderes e da importância que o País tem dado a esta tema. A prova disso é o nosso crescimento – nos últimos cinco anos, multiplicámos por quatro o nosso negócio, facto que revela um maior investimento das empresas e do mercado nas pessoas e uma excelente receptividade à nossa proposta de valor, ao nível de soluções integradas de liderança e talento.

Nos próximos anos, a máxima do nosso modelo de gestão, “antecipar, inspirar e entregar” será cada vez mais relevante na agenda dos nossos líderes. Ter o líder certo, no sítio certo e no momento certo fará, por isso, cada vez mais a diferença.

Mas terá de ser um líder que antecipa com humildade, que inspira em equipa e que entrega através de outros líderes. Por isso, estamos muito confiantes, optimistas e entusiasmados com o futuro.

Qual é então o factor decisivo que a Odgers Berndtson apresenta?

O principal activo das organizações é o seu talento. É a qualidade e diversidade do talento que temos no grupo que me conforta e me entusiasma para o futuro. Desta diversidade de perfis e competências, altamente especializadas, resulta uma significativa mais-valia para o cumprimento do nosso propósito.

Só posso agradecer a todos pelo contributo excelente que têm dado, sem eles, o crescimento que a empresa tem aos dias de hoje não era possível. Acredito que é recíproco, uma vez que se reflecte no elevado eNPS que temos na empresa.

Orgulhamo-nos do nosso passado, com a convicção de que temos contribuído nos últimos 30 anos para mudar a liderança em Portugal. Mas ainda há um grande caminho a percorrer. Existem muito boas práticas em Portugal, e tenho tido a sorte de, no passado, ter conseguido expô-las lá fora, e curiosamente nestes últimos anos também. Isto faz com que tenhamos cada vez mais peso na Odgers Berndtson a nível internacional, fazendo parte do board global, que está a desenvolver e a liderar o negócio da consultoria a nível mundial. Só é possível graças ao que de bom é feito em Portugal, e quero agradecer aos meus clientes por isso!

Tenho uma máxima que é “o meu negócio está tanto melhor quanto mais as empresas investirem nas pessoas”. Se o meu negócio está a crescer, as empresas estão a dar cada vez mais importância às pessoas. Apesar de os países anglo-saxónicos investirem mais nessa área do que os países latinos, tenho visto um aproximar nos últimos anos. E não podia estar mais feliz por este duplo sucesso, para as pessoas e para nós enquanto grupo. ■