

gestão de carreira

RH

Qualidade do desafio define conquista do talento

Sócio-fundador da Amrop Panelli Motta Cabrera, **Luiz Alberto Panelli** é um dos mais conceituados consultores brasileiros em executive search, atuando no segmento desde 1968. Foi membro do board da Amrop de 1981 a 1990 e do comitê executivo de 1998 a 2000. Formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas/SP, com extensão em business administration pela University of Southern California (EUA), tem amplo conhecimento do mundo dos recursos humanos e da composição de lideranças em grandes organizações.

"APAGÃO" AFETA CRESCIMENTO

É inevitável. A economia vai bem. E isso sempre gera demanda de pessoal qualificado nos diversos níveis da pirâmide. Nos estratos mais baixos, a busca é por volume. O Brasil precisa, por exemplo, de muitos pedreiros qualificados para tocar as obras de infraestrutura em curso. Para sustentar o crescimento, portanto, precisamos investir fortemente em formação e qualificação. Em alguns casos, a solução está na mecanização, como na agroindústria, na qual uma colheitadeira pode substituir muitos braços. Em outros setores, isso não é possível e a solução é constituir habilidades em curto prazo.

ESCASSEZ DE LIDERANÇAS

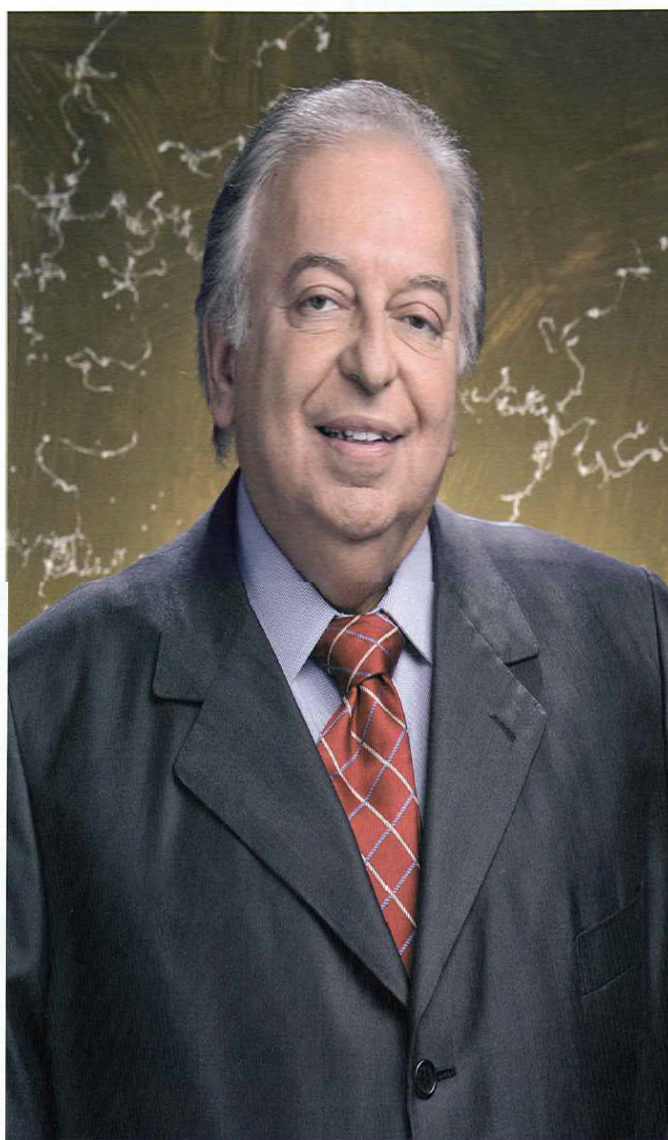
Sem dúvida faltam profissionais executivos com a expertise exigida pelo mercado. Se na base precisamos de volume, no topo precisamos de competências específicas, de saberes complexos e de qualidades comportamentais. Hoje, o gestor precisa lidar com cenários globais, seja na condução de uma atividade de manufatura, seja na administração de uma operação comercial. Nesse caso, ele não pode ser apenas um técnico. Precisa ter desenvolvidas outras habilidades, especialmente no campo do relacionamento humano. São esses profissionais integrais que as empresas e nós procuramos.

PROFISSIONAIS DE FORA

Não necessariamente a solução é buscar pessoas no exterior. Eu diria que esses executivos podem ser encontrados aqui mesmo. Precisam saber se comunicar, ter fluência em inglês e espanhol e compreender a mecânica do segmento em que atuam. Se a ideia é exportar, por exemplo, esse profissional precisa conhecer os mercados externos, estar antenado nas tendências econômicas e identificar seus interlocutores no ambiente de negociação.

QUANDO VALE A PENA MUDAR

Sem dúvida, ainda pesa o "total cash compensation", que é o valor agregado de salários, bônus e outros benefícios.



Luiz Alberto Panelli, sócio da Amrop Panelli Motta Cabrera

Hoje, no entanto, o executivo consciente vai pensar no desafio que terá pela frente na empresa. Verá se agrega valor à sua carreira. Ele precisa estar de olho também em como o mercado vai interpretar esse movimento. Afinal, quem o está convidando? Para fazer o quê? Pensar nisso revela a maturidade do profissional e seu interesse em gerir de modo inteligente a carreira.

MANUTENÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Manter na empresa os profissionais altamente qualificados exige justamente criar desafios. Ou seja, situações em que ele, executivo, se estimule a aprender e buscar novos objetivos. No plano

mais prático, algumas empresas estabelecem bônus de médio prazo. Esses bônus de retenção vão sendo pagos aos poucos. Num projeto de cinco anos, por exemplo, ele anualmente vai recebendo o equivalente ao tempo investido, enquanto estiver atuando pela empresa.

TALENTOS QUE SE VÃO

Muitas empresas se protegem com a assinatura de acordos de non-compete. À luz da lei, cada um trabalha onde quiser. Mas pode ser firmado um contrato em que o profissional se dispõe a respeitar um período de quarentena antes de empregar-se em um concorrente direto. Assim, por uma questão ética e moral,

ele fica, por exemplo, seis meses afastado do segmento. Geralmente, essas combinações são respeitadas, porque delas depende a reputação do profissional.

MIGRAÇÃO ENTRE SETORES

No mercado de líderes pode haver migrações de um setor para outro, normalmente em áreas afins, nas quais o desempenho depende de algumas adaptações. Em escala pequena, algumas empresas apostam em contratações de áreas bem diferentes. Quando vigora esse pensamento, a ideia é contar com alguém que entenda a peculiaridade do negócio, mas pode oferecer uma solução inovadora para desenvolvê-lo.

COMO O LÍDER DEVE SE ADAPTAR

Ele precisa fazer a gestão de sua carreira. Deve estudar bastante, ter uma formação que exceda a graduação. Será importante se puder fazer um MBA e frequentar um curso no exterior, numa instituição séria e conceituada. No início, é o executivo quem patrocina essa formação. Quando ele evolui, a empresa é que arca com os custos de especialização e atualização. Hoje, existem muitos programas de desenvolvimento, dentro e fora das organizações. E eles são fundamentais. No plano geral, o executivo precisa estar sintonizado com as práticas inovadoras de gestão e também com os modelos de administração sustentável, com foco econômico, social e ambiental. A partir de agora, prestar atenção nisso é obrigatório.

MÚLTIPLAS EXPERIÊNCIAS

O mais importante para o profissional é que ele identifique o desafio correto. Antes, valorizava-se uma pessoa que ficava 20 anos numa companhia. Hoje, o que vale são bons ciclos de aprendizado. Relevante é a vivência em cada emprego. Ciclos de cinco anos, por exemplo, em culturas diferentes, podem fazer um bom profissional. Logicamente, ele precisa concluir seus projetos e estabelecer, em cada momento, relações construtivas com donos, acionistas e outros personagens de cada experiência corporativa.