

LUIZ CARLOS CABRERA / HEADHUNTER

SÓCIO-FUNDADOR
DA AMROP-PMC. 30
ANOS DE EXPERIÊN-
CIA. PROFESSOR DA
GV E DA FUNDAÇÃO
DOM CABRAL

“ME CONTE A SUA
HISTÓRIA”

/ POR ARIANE ABDALLAH /

LUIZ CARLOS CABRERA AJUDA DONOS E EXECUTIVOS DE GRANDES COMPANHIAS A ENCONTRAR OS PROFISSIONAIS QUE ELES, MUITAS VEZES, NEM SABEM QUE PROCURAM. “NA HORA EM QUE VÃO DEFINIR O PERFIL DE UMA POSIÇÃO DE CEO OU CONSELHEIRO, ALGUNS ACIONISTAS DESCREVEM A EMPRESA QUE GOSTARIAM DE TER, NÃO A QUE TÊM.” AQUI, ELE FALA QUEM SÃO SEUS CEOS PREFERIDOS E QUAIS OS DEFEITOS DO EXECUTIVO BRASILEIRO, E CONTA COMO ESCOLHE CANDIDATOS PARA LIDERAR EMPRESAS



COMO VOCÊ IDENTIFICA O PERFIL DO PROFISSIONAL QUE PRECISA ENCONTRAR EM CADA CASO?

Quanto mais a empresa se revela e se deixa conhecer, mais efetivo será o processo. Essa etapa pode durar duas ou três reuniões, de três a quatro horas cada. É importante ouvir diversas fontes, de diferentes gerações. A partir dos relatos, você percebe o contexto atual da empresa e os desafios de curto, médio e longo prazo. Então define, primeiro, o perfil da posição. Em seguida é que começa a traçar o perfil da pessoa que será procurada no mercado. Nessa hora, faz todas as perguntas para deixar claro exatamente quem pode ou não ser indicado. Desde 'Precisa ser alguém desse mercado ou de um mercado paralelo, concorrente ou fornecedor?' até 'Pode ser uma mulher?'

GERALMENTE AS EMPRESAS TÊM ESSAS RESPOSTAS?

De algumas perguntas, sim. Mas acontece de alguns acionistas descreverem a empresa que gostariam de ter, e não a que têm de fato. Por isso é importante cruzar com outras informações até descobrir o que é verdade.

QUE TIPO DE PERGUNTA FAZ PARA DESCOBRIR O QUE É VERDADE?

Uma das mais importantes é se a empresa tem um sistema de gestão. Às vezes o acionista está louco para implantar um, já cotou e tem em mente como vai ser quando tiver, então fala como se já tivesse. Há casos de as pessoas omitirem um conflito entre acionistas, uma dificuldade com fornecedor ou com o mercado cliente. É como quem vai ao médico, mas não fala sobre a dor de cabeça que tem toda vez que acaba de comer. **É importante ter as perguntas em mente, mas mais ainda prestar atenção à conversa em si.** Um ponto de partida fundamental é pedir para a pessoa contar a história da companhia. Esse relato traz revelações sobre a cultura, os heróis e os mitos da empresa. Ao falar da história, ela

está desarmada, é natural. As pessoas fazem isso usando a memória. Para responder outras perguntas, usam a lógica e, portanto, podem maquiar suas falas.

ONDE VOCÊ ENCONTRA OS EXECUTIVOS GABARITADOS PARA ESSAS EMPRESAS?

A primeira fonte é a memória: quem você lembra que tem aquele perfil. A segunda é o banco de dados. Eu digo: 'Estou procurando uma mulher, entre 45 e 55 anos, que tenha trabalhado em categorias diversas da área de consumo e que conheça o sistema de distribuição'. Então, o departamento de pesquisa busca entre os 90 mil nomes que temos registrados. A terceira são as redes sociais. Por fim, vêm as indicações do próprio cliente, se ele tiver. Tudo isso forma a 'long list', com cerca de 50 nomes. Se for uma posição muito específica, às vezes não chegamos nem a 15. Essa lista é discutida pelo grupo responsável pelo projeto até chegarmos a, pelo menos, cinco pessoas para uma primeira abordagem.

O QUE SINALIZA QUE A CONTRATAÇÃO VAI FUNCIONAR?

Uma parte importante na adequação

da pessoa é a compatibilidade das experiências vividas em outras empresas com o que é necessário nessa nova posição. Exemplo: se o negócio estiver passando por uma transformação, você não pode indicar alguém que nunca tenha passado por negócios que se transformaram.

E QUAIS OS MOTIVOS MAIS RECORRENTES QUE FAZEM COM QUE UMA PESSOA NÃO SE ENCAIXE EM UMA POSIÇÃO OU EMPRESA?

Em geral, o que faz uma pessoa inadequada é o comportamento, e não o conhecimento. **A pior e mais comum atitude para a contratação dar errado é a prepotência. Outra é a arrogância intelectual, que se revela, por exemplo, quando ela só se refere ao próprio passado,** com comentários do tipo: 'Na empresa em que eu trabalhava isso era inaceitável'. A contratação também pode dar errado por falta de alguma competência. Outros aspectos que não são definitivos, mas geram um desconforto, são o não cumprimento de horários e o jeito de se vestir.

QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES DO EXECUTIVO BRASILEIRO HOJE?

A lista é fácil e não se restringe ao brasileiro. É comum à maioria dos países. **A primeira dificuldade é de ouvir. Quanto mais ele tem sucesso, menos ouve. Tem gente que finge que ouve, olha pra você, faz os movimentos de cabeça, mas não está presente.** A segunda deficiência é a de ensinar. Muitas vezes, um executivo que começa a ter sucesso fica com medo de compartilhar sua experiência, seus insights, suas sacadas e passa a guardar tudo só para ele. A terceira é elogiar. Às vezes isso vem da criação

ou da biografia da pessoa. É preciso muita maturidade para saber elogiar, na hora e com a intensidade certas. A última dificuldade dessa lista é a de perdoar. As pessoas carregam uma mágoa, uma raiva, um negócio mal resolvido. Eu uso duas técnicas para mostrar que isso é horrível. Uma é falar sobre o fato de que, quando não perdoa, você joga toda a sua adrenalina no fígado. A outra é dizer que não perdoar enfraquece, porque tira força e energia.

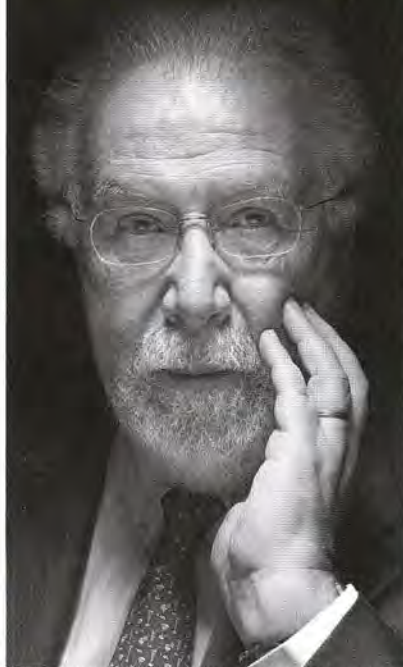
FALA-SE MUITO SOBRE TRABALHO EM EQUIPE ATUALMENTE. OS TIMES EXISTEM MESMO OU SÃO APENAS A SOMA DE TRABALHOS INDIVIDUAIS?

Existe trabalho em equipe e está ficando cada vez mais comum. O desafio hoje é que temos uma sociedade que, além de mais complexa, ficou mais urgente. **Só há um segredo para obter a colaboração das pessoas: ter os valores comuns, os objetivos claros e os resultados compartilhados.** O erro de alguns gestores ao formar uma equipe é exigir um comportamento-padrão de todos. Eles são diferentes, e devem mesmo ser, para contribuir com diferentes olhares. É como a história do homem que casa com uma mulher bonita e a deixa feia por causa de ciúme: não quer mais que ela se pinte e não a deixa usar as roupas de que ele mesmo gostava.

QUEM SÃO OS MELHORES CEOS DO BRASIL?

Entre os que não são acionistas, por exemplo, o [Alessandro Giuseppe] Carlucci, da Natura, que tem humildade e serenidade. Gosto do

“MUITOS EXECUTIVOS QUE COMEÇAM A TER SUCESSO FICAM COM MEDO DE COMPARTILHAR SEUS INSIGHTS, SUAS SACADAS”



Fred Curado [Frederico], da Embraer. Ele é um craque. Acho um verdadeiro sobrevivente o Wilson [Ferreira Jr.], da CPFL. O Márcio Utsch, da Alpargatas, é um exemplo de simplicidade e objetividade. Gosto do [Luiz Carlos] Trabuco, do Bradesco, pela simplicidade, originalidade e por olhar para pessoas. E do Fabio Schvartsman, da Klabin, que é outro profissional focado. Admiro também alguns que se aposentaram recentemente, como o Pedro Wongtschowski, da Ultrapar.

QUE ASPECTOS O FAZEM CONSIDERAR UM PROFISSIONAL BEM-SUCEDIDO?

Hoje, a palavra sucesso está muito ligada à realização em um sentido mais amplo. No trabalho, a realidade não mudou, sempre se trabalhou muito. Mas as gerações novas tomaram a decisão de serem também melhores pais, melhores maridos e esposas e melhores filhos. **O conceito que se usa para definir qualidade de vida agora é o da disponibilidade e da intensidade das interações.** Se eu perguntar a alguém quais as memórias de momentos felizes com seus pais, a pessoa não vai dizer ‘30 dias de férias em tal lugar’. Mas vai se lembrar de momentos em que eles estavam disponíveis e em que tiveram uma relação de alta intensidade. Alguns anos atrás você podia ter sucesso na vida profissional sem ter uma vida equilibrada. Isso mudou. As pessoas que vejo realizadas estão equilibradas por inteiro: têm um bom casamento, uma boa relação com os filhos e sucesso na vida profissional. Hoje é impossível ter sucesso se não tiver esse equilíbrio.

O QUE VOCÊ ACHA DA GERAÇÃO QUE ESTÁ SAINDO DA FACULDADE AGORA?

A principal marca que percebo nesses jovens é que todos pensam em felicidade, **querem uma carreira que tenha um retorno financeiro, mas, ao mesmo tempo, querem aderir a uma causa.** Eu acho ótimo o olhar desses jovens, ao contrário de muita gente que os considera alienados, sem pegada e sem comprometimento. Hoje, vários deles, mesmo da classe emergente, fazem intercâmbio, descobrem cedo o mundo lá fora e isso amplia seu campo de visão. 🗨️