

Por Thais Santi
Especial para *O Papel*

CASE_ASSOCIADOS



CHEGAR AO TOPO DA EMPRESA REQUER PLANEJAMENTO NA CARREIRA

Todos os dias, Norberto Chaddad, CEO da Thomas Case & Associados, consultoria de soluções em gestão de pessoas e de carreiras, com 40 anos de atuação, recebe em seu escritório os mais variados perfis de executivos em busca de resposta sobre como chegar ao topo da empresa. São gerentes querendo se tornar diretores e diretores que esperam descobrir o próximo passo no horizonte profissional depois de estarem em suas posições mais altas na gestão corporativa.

Na verdade, o desejo de quase todos é se tornar um dia um CEO. Mas só desejar não realiza nada. É preciso mais do que isso. “Para alcançar o topo, não basta querer, é preciso ter vocação para a liderança, conhecer muito bem suas competências e estar preparado para assumir essa posição”, diz Chaddad, que tem mais de 40 anos de experiência no mercado.

Para começar a jornada da subida de onde se está até o cargo mais alto na gestão de uma empresa é preciso cuidar da carreira. “Você é o responsável pelo seu próprio sucesso e não a empresa. Neste sentido, o discurso contrário tem de mudar por parte de muitos profissionais”, enfatiza o CEO, ao falar sobre a importância do planejamento da carreira. Em um mercado com grande oferta de profissionais qualificados, como o brasileiro, é preciso se diferenciar cada vez mais.

Em pesquisa recente realizada pela Thomas Case & Associados, a fim de entender melhor o cenário político-econômico e as expectativas dos executivos brasileiros, observa-se que 62% dos profissionais seguem buscando oportunidades de carreira em níveis mais altos no próprio País. O resultado difere do registrado na pesquisa aplicada pela consultoria em 2015, quando 51% dos executivos entrevistados pensavam em buscar uma colocação em empresas no exterior.

O levantamento contou com a participação de cem executivos brasileiros que ocupam, atualmente, cargos de nível gerencial para cima. A seguir, a entrevista com Chaddad, que conta, entre outros detalhes, o que as empresas esperam atualmente do perfil dos profissionais de alto escalão.

O Papel – Qual o perfil ou quais as características em comum que podem ser destacadas sobre os executivos da alta gestão de grandes empresas?

Norberto Chaddad – O perfil do executivo de alto escalão é de alguém que exerce uma liderança. As competências que envolvem esse líder e suas características – e eu pontuaria cinco principais – são de profissionais que costumam ler muito e se mantêm atualizados, como primeiro ponto. A segunda competência é escrever constantemente. É imprescindível dar a sua contribuição e o seu posicionamento do que está diretamente ligado a sua atividade.

Saber ouvir é a terceira característica, pois é quando esse executivo consegue identificar nos outros para onde ele está caminhando, direcionando suas estratégias. Debater vem na sequência, uma vez que se deve saber como discutir os assuntos sem impor a sua vontade com os subordinados diretos e, por fim, a sua capacidade de decisão, como quinta característica.

Além disso, também é importante transmitir suas experiências aos demais, os seus aprendizados ao longo da sua carreira e, para isso, é necessário possuir um tempo considerável de atuação no mercado.

O Papel – Quais os ônus e os bônus que envolvem um cargo de alta gestão?

Chaddad – Ter disponibilidade total para a empresa é essencial por parte daqueles que estão no topo da organização. Não existe para esse profissional o cumprimento do ponto “das 8h às 18h”. Este executivo é um multiespecialista que pensa em inovação e traz ideias. Se ele se limitar, não servirá. Só assim será possível crescer e contribuir para a empresa também.

Dedicar grande parte das suas horas à empresa é uma escolha de vida, mas tem suas recompensas, principalmente a realização e o reconhecimento profissional, além da parte financeira. A pessoa que almeja esse tipo de posição precisa ser muito ativa, antenada com o momento, especialmente no meio empresarial, ou seja, ela participará de muitos seminários, terá de falar em público, mas acima de tudo tem que gostar do que faz e ter como lema aprender todos os dias.

O Papel – Atualmente o Brasil possui um alto índice de desemprego. Como está o mercado de contratação para esses executivos?

Chaddad – O mercado reage de acordo com a economia. Se a empresa tem um faturamento menor, é necessário reduzir seus custos. Da metade de 2014 até 2017, com a recessão enfrentada pelo País, os altos salários também sofreram grandes cortes e foram realizadas muitas substituições nas empresas pagando-se menos.

Existe uma concorrência muito grande no mercado. São pessoas aptas para o trabalho e que aceitam retornar ao mercado por um valor ou cargo menores, racionalmente falando. Embora as empresas estejam pagando menos, proporcionalmente, espera-se que as contratações au-

mentem, uma vez que há sinais de melhora na economia. A indústria automobilística e da construção civil, responsáveis pela contratação em massa, já começam a contratar substituindo aquela legião de pessoas que tiveram que dispensar nesse período.

De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgados em meados do mês de setembro, o desemprego ficou em 12,6% em agosto e atinge mais de 13 milhões de brasileiros. Isso significa que houve uma queda de 4,8% no número de desempregados em relação ao trimestre encerrado em maio, o que é um sinal de esperança de uma possível retomada. No entanto, ainda é cedo para previsões otimistas.

O Papel – O downgrade, ou seja, profissionais que aceitam um cargo inferior para retomar sua carreira, tem sido mais comum ultimamente?

Chaddad – O que se notou na pesquisa é que as pessoas estão inseguras. Quando questionamos a pessoa sobre o motivo da sua demissão, em 99% dos casos a resposta inicial é que ocorreu corte de custos. Perguntamos: “alguém ficou em seu lugar?”, e a resposta: “ficou”.

Nesse momento, a pessoa percebe que não é insubstituível. Temos por obrigação colocar essas dúvidas para os profissionais que recebemos, a fim de torná-los conscientes da importância que eles têm quando o assunto é cuidar e planejar a sua própria carreira.

Diante disso, o *downgrade* tem ocorrido com maior frequência, sim. Os benefícios diminuíram muito, então, os profissionais estão dispostos a abrir mão de muitas coisas exigidas pelo cenário econômico atual. Ainda assim, isso não representa a maioria da situação entre os profissionais de alto escalão.

O Papel – Profissionais de alta gestão devem focar suas carreiras no Brasil ou no exterior?

Chaddad – Quando a economia deu sinais de recuperação, o brasileiro demonstrou a sua vontade em permanecer no País. Na pesquisa de 2015, realizada pela nossa consultoria com os executivos sobre a sua intenção em trabalhar no exterior, o resultado indicava um alto número de profissionais falando sobre essa possibilidade, 51%.

Hoje, entre os executivos que preferem partir para o exterior (38% pela pesquisa atual), 68% só o fariam se salários e benefícios fossem superiores aos atuais (frente aos 90% que assim sinalizaram em 2015) e 56% aceitariam uma oportunidade se o cargo e função fossem melhores na comparação com a última vaga ocupada no Brasil. Ainda assim, recebi hoje da Alemanha um pedido para seleção de um executivo brasileiro para uma posição e salário excelentes. Ou seja, ainda existem oportunidades e pessoas interessadas, mas não com a mesma ênfase que há dois anos.

É importante dizer ainda que, por incrível que pareça, a fluência no idioma inglês ainda é uma barreira, mesmo em cargos de alta gestão, e

o brasileiro precisa estar atento a esse detalhe, tanto para posições no Brasil quanto no exterior. Esse é um item eliminatório no processo de seleção e, muitas vezes, o profissional que almeja esse cargo concorre com, no mínimo, outros quatro profissionais. O inglês é idioma universal, especialmente para o mundo dos negócios, e imprescindível para executivos de alta gestão.

O Papel – Os profissionais que buscam a consultoria são os mesmos que buscam cargos de alta gestão? Qual é o perfil desse executivo e o que eles querem na verdade?

Chaddad – Recebemos todos os tipos de profissionais. Temos aqueles que querem continuar na função e os que querem ousar. Mas sempre os questionamos se eles possuem a competência para aquilo que desejam fazer. Um exemplo é um perfil comercial que deseja partir para a área de marketing.

Buscamos entender a motivação desse profissional e iniciamos um processo com ele. Analisamos o seu currículo e detalhamos os conhecimentos, o desenvolvimento dessa área e o que é necessário para chamar a atenção do entrevistador. Não simplesmente o desejo. Nesse processo, descobrimos muitas coisas que vão além do que está descrito no currículo e que a pessoa simplesmente não soube evidenciar como potencial ou coisas que ela já fez, suas incursões, que podem contribuir para essa transição.

Dessa forma, aplicamos alguns testes para o profissional naquela área e cargo. Algumas vezes o perfil não se enquadra e, em outras, alguns ajustes são necessários, como investir em cursos ou formação. Outros profissionais chegam até nós na posição de Gerência almejando a Diretoria. Após poucas perguntas percebemos que ele não está pronto, e que a Gerência é o limite da sua competência.

Nesse momento, podemos realizar um *coaching* para trabalhar suas habilidades e competências de maneira que ele cresça profissionalmente, definindo uma estratégia para a sua carreira. Não embarcamos em qualquer ideia. Até mesmo, porque encaminhamos os profissionais para as empresas e isso traduz a nossa imagem. Não podemos enviar pessoas que não estejam aptas para a função requerida.

O Papel – Qual a principal mensagem que o senhor deixaria para aqueles que almejam chegar ao topo?

Chaddad – Você é o único responsável pela sua carreira. Planeje. Invista em você, faça cursos, atualize-se, prepare-se e avalie se possui as competências necessárias para a posição pretendida, o que precisa ser melhorado e se você realmente gosta do que faz. Estas são as principais perguntas que todos precisam se fazer. ■

Leia na próxima edição da revista *O Papel*:

FEVEREIRO/2018

Klabin concretiza investimento de R\$ 70 milhões em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

Com inauguração de Centro de Tecnologia em Telêmaco Borba (PR) no último ano, companhia integra diferentes frentes de pesquisa para atender às demandas de todas as suas unidades de negócios e para explorar as potencialidades futuras da indústria de base florestal.

ANUNCIE!

Contratação de mídias até: 15/02/2018
Entrega do anúncio até: 19/02/2018



PARA ASSINAR A REVISTA O PAPEL OU ANUNCIAR, FALE COM O RELACIONAMENTO ABTCP

✉: relacionamento@abtcp.org.br / ☎ (11) 3874-2708 / 2714 ou 2733

Edições disponíveis também em formato digital em www.revistaopapeldigital.org.br e para leitura em smartphones e tablet pelo aplicativo "Revista O Papel" nas lojas AppStore e GooglePlay

Anuncie!