

Hélio Rangel Terra

# Empreendedorismo e Excelência em

# RH



*Gente*

# **Empreendedorismo e Excelência em RH**

## *O caso da Manager*

# Sumário

## **APRESENTAÇÃO**

Criando um novo seminário  
Uma organização com poucas paredes emocionais  
Preocupação com o cliente  
O fio da meada

## **RH E OS DESAFIOS DE ONTEM, HOJE E AMANHÃ**

Falta pessoal qualificado  
Indústria e institutos de gestão  
RH com enfoque moderno  
Anos 70, executivos em alta  
Network de competência  
Ambiente de negócios e ação de RH  
Um caso emblemático  
Hoje diferente de ontem e de amanhã

## **COMO NASCE E SE DESENVOLVE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE RH**

Novas empresas de RH no Brasil dos anos 60/70  
Recrutamento e seleção em alta  
Nasce a Manager  
Experiência em RH foi fundamental  
A empresa se consolida  
Atendimento a pessoas jurídicas  
*On line*, na nova economia  
A Manager hoje

## **EMPREENDEDORISMO EM RH**

Dinâmica da criação e desenvolvimento de um negócio  
Mudanças em trajetos de carreiras  
Alternativas de carreiras  
Emprego  
Trabalho autônomo

Negócio próprio  
Áreas de oportunidades em RH  
Preparando-se para empreender  
Mais que uma idéia

## **RH COM FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**

O que é RH estratégico  
O caso Google: como mudar uma cultura novíssima  
O caso GE: como mudar um gigante centenário  
Funções tradicionais, enfoque estratégico  
Competências estratégicas do profissional de RH  
Assumindo o novo papel

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ERA GLOBAL**

Serviços estratégicos  
Precisa na China, seleciona no Brasil  
Um processo de recrutamento e seleção qualitativo sob medida  
Princípios norteiam  
A necessidade da empresa bem definida  
Onde está a pessoa certa  
Objetividade que faz a diferença  
Resultados – o fim de todo o processo

## **OUTPLACEMENT: CORREÇÃO DE ROTA OU BUSCA DE NOVOS RUMOS NA CARREIRA**

Executivo brilhante, demitido  
Reorganização imprescindível  
Reorganização, 300 demissões  
O impacto da demissão  
Empregado, mas quer mudar  
O serviço de outplacement e sua importância  
Atividades fundamentais do outplacement  
Ajudando a pessoa a melhorar

## **DEMISSÕES: O CAMINHO MAIS HUMANO E PROFISSIONAL**

Estratégia e timing  
Alternativa da modernização  
Mudando de cidade  
A missão de demitir  
Problemas das demissões  
Formas de tratar a questão

Buscando ajuda profissional

## **UMA PESSOA, UM PROFISSIONAL, UM PROJETO DE VIDA**

Na emergência, decisão econômica para pôr todas as cartas a seu favor

Comportamento pro-ativo

Valores e carreira

Potencial e carreira

Decisões críticas

Ser profissional

Investimento em si mesmo

## **FORMAÇÃO DE UMA CULTURA DE COMPETÊNCIA EM RH**

Ajustando o discurso

Cultura de serviço

Cultura de RH

Formação da cultura

Cultura forte e eficaz

Preservação da cultura Manager

## **O PAPEL DAS PESSOAS**

Horas da verdade

Todos têm de transmitir bons fluidos

Cinco qualidades fundamentais

Alto nível de exigência, forte apoio

Especialização na tarefa básica

## **O PAPEL DO LÍDER EMPREENDEDOR**

Aprendendo com a vida

Um líder servidor

Compromisso com a organização

Compromisso com o bem dos outros

Boas idéias

Capacidade de inspirar

Coesão e integridade do grupo

Conhecer a alma humana

Alguém passou por aqui

## **O DESAFIO DA SUCESSÃO**

Processo tumultuado

O caso Manager – transição natural

Processo, não evento

## **MANAGER TORNA-SE RICARDO XAVIER RECURSOS HUMANOS, EM NOVA FASE**

Muda o nome, em homenagem a Ricardo Xavier

Gerenciamento profissional da mudança

Novos tempos, novas pessoas

# APRESENTAÇÃO

Penso que a melhor maneira de iniciar apresentação deste livro é narrando três cenas. Vamos a elas:

## **Criando um novo seminário**

Começo do ano de 1992, manhã de uma terça-feira. Quando chegamos, o consultor já estava na sala, testando equipamentos e organizando sua apresentação. Para nós, o fato de ele ter chegado adiantado e ter resolvido problemas de equipamento e arranjos do evento foi um dado dos mais positivos, assim como ele ganhou pontos também pela tranqüilidade e bom humor com que nos recebeu. Afinal, ele estava sob teste e sabia disso.

Da parte da empresa, estávamos os três diretores, isto é, os dois fundadores e eu. Junto conosco vieram um consultor de negócios, que gerenciava a conta do grande cliente prestes a fechar um contrato de representativo. Esvavam conosco, além de dois consultores que já haviam trabalhado em projetos, duas psicólogas que colaboravam com regularidade nesses trabalhos e duas funcionárias da área administrativa, que atuavam apenas como avaliadoras.

Tomamos café, conversamos, fizemos as brincadeiras de praxe para a ocasião, até que sentimos que era hora de iniciar e nos sentamos para ouvir que o consultor tinha a dizer. O presidente tomou a palavra:

- Bem, Roberto<sup>1</sup>, como dissemos, gostaríamos que você coordenasse um seminário para nós, sobre criação de novos negócios e atuação por conta própria, uma de suas especialidades. O objetivo é analisarmos sua metodologia didática e o conteúdo de seu curso, porque precisamos oferecer

---

1 Os nomes foram substituídos.

um serviço similar ao de nossos clientes e, se tudo der certo, como acreditamos que vai dar, pretendemos contar com sua colaboração.

O consultor, então, assumiu o papel de professor de empreendedores, iniciando o curso a partir do marco zero. Cumprimentou-nos, pediu que cada um se apresentasse e dissesse qual sua experiência e interesse na área de novos negócios, e foi dialogando com o grupo de modo descontraído, interessante e produtivo.

Nós, que não tínhamos a menor pretensão de abrir um negócio, de repente nos vimos envolvidos, fazendo exercícios, discutindo causas de fracassos de novos empreendimentos, falando sobre perfil de sucesso de empreendedores. Quando menos esperávamos, as quatro horas de curso já haviam passado sem que percebêssemos e era hora de fazermos a avaliação.

Todos falaram, com comentários positivos, mas todos apresentaram críticas: deve-se mudar isso ou aquilo, seria melhor tratar a questão assim ou assado, tal parte do programa poderia ser ampliada, o tópico  $x$  poderia ser reduzido... e assim por diante. O consultor ouvia tudo impassível, sem demonstrar nenhum desagrado com as críticas, sem tomar as observações como ataques pessoais, mostrando compreensão de que a crítica é fundamental para a produção de um bom trabalho na área.

Não se preocupava nem um pouco com o fato de estarmos, nós que pretensamente éramos inexperientes no assunto, criticando seu modo de trabalhar que havia sido desenvolvido ao longo de alguns anos de experiência com empreendedores, no Sebrae, no Senac e em outras organizações.

O presidente comentou comigo:

- O Roberto parece ser uma pessoa fácil de lidar, não?
- É. Não fica tentando proteger seu ego.

Um mês depois, o consultor, tendo remodelado seu curso para atender às nossas sugestões, apresentou-o de novo, agora em circunstâncias bastante diferentes. O evento ocorreu na sede de uma grande multinacional, no Rio de Janeiro, com 30 gerentes daquela organização atuando como avaliadores.

O consultor estava integrando nossa equipe de apresentação e negociação de um grande projeto com a empresa. Éramos cinco: o presidente, seu irmão, que,

como ele, também era diretor e fundador da empresa, o consultor de negócios, dois consultores de projeto, o consultor externo e professor, e eu.

Após aquele seminário e as críticas feitas pelos gerentes da empresa, fechamos o contrato. Iniciou-se então o trabalho que durou dois anos, de suporte às mudanças pelas quais estava passando aquela grande multinacional. O leitor pode perguntar: o que tem a ver um curso de pequenos negócios e o projeto de remodelação de uma grande multinacional? Tudo.

A multinacional pretendia dar o melhor suporte aos colaboradores que a estavam deixando, no programa de demissão incentivada, e incluía nesse apoio a orientação para a abertura de negócios próprios, pois essa era a vontade de uma grande parte da equipe.

E nós, cuidando para que aquele seminário sobre novos negócios ficasse “redondo”, estávamos criando mais um “produto” da empresa. Esse seria demandado posteriormente por centenas de outras organizações também em processo de reorganização.

### **Uma organização com poucas paredes emocionais**

Júlio presta serviços como consultor externo da organização, frequentemente trabalha na matriz da empresa em São Paulo, mas teve de ir dar um apoio a clientes, na unidade de Campinas. Lá chegando, foi recebido pela assistente de gerência, que organiza as coisas fundamentais do escritório, onde trabalham 10 pessoas. A assistente deu o apoio inicial a Júlio:

- Você pode ficar na sala do Mário, pois ele não está aqui. Vou ligar o computador dele para você.

A princípio, Júlio ficou ligeiramente constrangido:

- Mas, não vou invadir a área do Mário? Não vou atrapalhar? E se ele chegar?
- Não! Não tem problema – disse a assistente, enfática.

Júlio ficou então trabalhando na sala do colega, usando o micro dele, em meio às suas fotos de família, naquele escritório tão caprichosamente organizado. De repente, chega Mário e o consultor se manifesta:

- Desculpe se me colocaram aqui na sua praia. Vou sair já.

- De jeito nenhum! Estou de passagem e vou ficar aqui só por uma hora. Uso a sala de reuniões – falou Mário, realmente, sem mostrar nenhum grama de descontentamento por ter tido seu espaço invadido.

O consultor, instalado comodamente na sala do colega, pensou: *Essa cultura tem traços extraordinariamente positivos. As pessoas não se preocupam em ficar defendendo seus egos, cooperam, não se sentem donas absolutas de seus espaços.*

## **Preocupação com o cliente**

Duas psicólogas, a gerente e uma consultora de Recursos Humanos estão conversando, quando chega o consultor Luiz Carlos. A gerente toma a palavra:

- Luiz, você vai atender hoje o profissional Francisco. O perfil é o seguinte: ele era diretor comercial de uma grande empresa, tem 50 anos, está em busca de um cargo similar ao que ocupava, com o mesmo nível de ganho. O problema é que ele é muito auto-suficiente, tem um jeito arrogante, mantém o nariz empinado nas entrevistas, trata o pessoal de recrutamento com distanciamento e superioridade, posiciona-se como muito importante demais nas entrevistas. Já participou de alguns processos e foi desclassificado, e o *feedback* que recebemos do RH das empresas coincide com o nosso diagnóstico. Temos tentado orientar para ele “baixar a bola”, mas o homem mostra-se resistente. Como ele considera a possibilidade de abrir um negócio próprio, queremos que você fale com ele. Mas precisamos de sua ajuda para tentarmos levá-lo a uma postura mais adequada, pois, se não conseguirmos, ele não vai conquistar nenhum emprego novo e, acredito, até mesmo se ele for montar negócio essa arrogância vai atrapalhar.
- Deixa comigo. Vou dar uns tapas sem luvas no ego dele.
- Sim, mas como ele é um “gerentão” você deve pegar leve para não gerar antagonismos difíceis de serem superados no futuro, o que pode prejudicá-lo – disse a psicóloga.
- *Era* um gerentão! Só voltará a ser se conquistar um novo emprego. Ele é o primeiro que precisa compreender isso. Acho que temos de mostrar a ele que o cargo naquela multinacional é que tinha grande importância e essa importância é conferida a quem o ocupa. Quem sai deixa de ser importante como cargo, mas mantém a importância e dignidade humana que é natural.

Acho que é importante falar macio, mas ajudar o homem a compreender isso. Afinal, ganhamos para ajudá-lo e, se tivermos que quebrar ilusões dele para isso, devemos fazer, não?

Na transição profissional, as pessoas eventualmente ficam muito tensas. Com isso, freqüentemente manifestam comportamentos inadequados. Alguns querem fingir para si mesmos que tudo está ótimo, e aí param de agir em busca de sua nova fase da carreira. Outros eventualmente tornam-se arrogantes e super-exigentes, um modo de compensar uma fraqueza (subjéitiva e irreal) que estão sentindo.

Os consultores, com a finalidade de ajudar os profissionais em transição, discutem muito entre si, buscam informação com colegas da área (ligados a potenciais empregadores), recorrem a testes e entrevistas simuladas. O objetivo final é achar o melhor modo de ajudar o profissional em transição de carreira, para que ele veja com mais clareza as suas alternativas e também que faça melhor uso das oportunidades que lhe são apresentadas.

## **O fio da meada**

O que as três histórias narradas acima têm em comum e o que têm a ver com a apresentação do presente livro? O que têm em comum: todas falam de recursos humanos, atividades e dinâmicas de uma organização especializada na área, de empreendedorismo em RH. O que têm a ver com a apresentação desse livro: o livro trata exatamente dessas questões.

A idéia central do livro é permitir que, tendo como pano de fundo o desenvolvimento e a operação de uma organização de RH, conhecer um pouco mais sobre essa atividade na prática e, paralelamente, ter uma visão abrangente sobre empreendedorismo nesse segmento de negócios.

Mais detalhadamente, os propósitos do livro são:

- Narrar casos e apresentar processos e conceitos de consultoria em RH, na prática. Com isso acredito que o leitor poderá ter idéias de consultoria e de RH que eventualmente serão úteis à sua empresa e - por que não? - à sua carreira.
- Apresentar idéias e conceitos sobre a atividade empreendedora. A iniciativa de criar e buscar o desenvolvimento de negócios, a ação de viver por conta própria é, evidentemente, muito útil à economia de um país que precisa

achar seu caminho de crescimento sustentável. Mais que isso, entretanto, pode ser um alternativa de carreira para muitos.

- Nesses tempos de grande transformação econômica, empreender, criar negócios, às vezes é desejável e às vezes é necessário. Há, por exemplo, a situação daquele profissional em transição de carreira que não encontra as condições ideais pretendidas em um novo emprego. Em vez de reduzir suas expectativas, ele pode conceber uma solução na alternativa do negócio próprio. O livro vai falar sobre como se criou e se desenvolveu uma empresa, no caso, a Manager. Portanto, vai falar de empreendedorismo especificamente dentro das atividades de RH. Poderá com isso ser fonte de idéias para os leitores interessados na área.
- Vai apresentar um *case* brasileiro, a Manager. O propósito é mostrar como funciona uma organização de consultoria de RH na prática e como se desenvolveu uma empresa brasileira nessa área. Sabemos que nas últimas décadas a economia brasileira passou por grandes turbulências, como a recessão, a hiperinflação, os planos econômicos desastrosos. Nesse cenário adverso, muitos novos empreendimentos não passaram do seu segundo ano, ficaram estagnados ou até mesmo desaparecem após alguma fase de crescimento. Os 33 anos da Manager e sua sólida situação atual são por si só uma nota positiva que, julgamos, merece ser destacada.

Por fim, um toque triste no propósito desse livro: fazer uma homenagem póstuma ao co-fundador e presidente da Manager, Ricardo de Almeida Prado Xavier, falecido no dia 19 de setembro de 2007. Empreendedor incansável e eficaz, dedicou sua vida entusiasticamente à área de Recursos Humanos. Comandou a construção de uma empresa que direta ou indiretamente beneficiou milhares de pessoas.

A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo,  
unir os homens: não há senão um verdadeiro luxo e esse  
é o das relações humanas.

Antoine de Saint-Exupéry

Mais que isso, pessoa excepcional, deixou marcas inesquecíveis em incontáveis vidas. Para mim, um amigo e parceiro com quem tive a felicidade de conviver no trabalho por mais de 20 anos. Dessa vida rica e plena de sentido, temos certeza de que muitos leitores extrairão diretrizes para questões de suas próprias carreiras e vidas.

Tenho orgulho de ser seu sucessor.

Hélio Terra  
Presidente

# RH E OS DESAFIOS DE ONTEM, HOJE E AMANHÃ

Ano de 1931. O Brasil impulsionado por uma política industrial de Getúlio Vargas vai deixando para trás o Ciclo do Café, que chegara ao fim com queda nas exportações em decorrência da crise mundial. Com apoio de empresários organizados pela Associação Comercial de São Paulo e contando com a liderança intelectual do engenheiro Armando de Salles Oliveira e do professor Roberto Mange, da Escola Técnica Liceu de Artes e Ofícios e da Escola Politécnica (hoje parte da USP), nascia na capital paulista o Idort – Instituto de Organização Racional do Trabalho.

Com seus 77 anos, é uma organização que se mantém ativa e eficiente. Surgiu para prover serviços de treinamento para as empresas, que então precisam de profissionais brasileiros qualificados, que viriam a substituir os imigrantes.

Na década seguinte, outras organizações surgiram com finalidades similares, como o Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, fundado em 1942, e o Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, de 1946. Tais organizações surgiram na hora certa para prestar serviços de valor inestimável à qualificação de pessoal no país, um requisito do desenvolvimento empresarial.

## **Faltava pessoal qualificado**

A falta de pessoal qualificado que era um entrave para a expansão da indústria e o comércio. A escola tradicional, além de chegar a poucos, não provia a qualificação que as empresas demandavam para modernizar-se.

Grandes contingentes de trabalhadores provenientes do campo precisavam dos empregos na cidade mas não tinham a formação adequada. As empresas, em resposta aos desafios que vinham enfrentando, demandaram e incentivaram a criação de uma rede de suporte à qualificação de pessoal.

Alguns cursos tiveram um papel decisivo na preparação de técnicos e supervisores capazes de pôr a máquina produtiva a funcionar eficientemente. Um deles, por exemplo, o TWI – *Training Within Industry* (Treinamento no trabalho), ministrado pelo Senai, originário da necessidade de qualificar gente rapidamente no esforço de guerra, tornou-se um instrumento de grande valor.

Até hoje o TWI , prático,direto e objetivo, é ministrado no Senai, com excelentes resultados.

## **Indústria e institutos de gestão**

No fim da década de 50, o país já tinha consolidado uma estrutura empresarial com alguma complexidade e foi um período de intenso crescimento motivado, entre outros aspectos, pela reconstrução da Europa no pós-guerra e, internamente, pela política desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek.

A indústria automobilística dá seus primeiros passos, com a fabricação da Romi-Isetta, em 1956, em Santa Bárbara D'Oeste, interior de São Paulo; nos anos seguintes o eixo dessa indústria desloca-se para a região do ABC paulista. As empresas industriais e a líderes do comércio já tinham problemas de gestão do pessoal. E também precisavam de quadros gerenciais mais capazes de enfrentar os novos desafios.

O Instituto de Administração, na USP, criado em 1946, hoje a faculdade de Administração da FEA – Faculdade de Economia e Administração e no mesmo ano surge a RAUSP - Revista de Administração da USP já vinha formando pessoal qualificado. Surge a EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, em 1953, oriunda da FGV – Fundação Getúlio Vargas (Rio). Atividades essenciais como recrutamento, seleção, remuneração, comunicação já demandavam séria atenção.

## **RH com enfoque moderno**

Começaram a consolidar-se as funções de RH num prisma mais moderno e formal. Os profissionais de RH começaram a se organizar e a buscar respostas para as suas dificuldades.

Em 1965 nasceu a ABAP – Associação Brasileira de Administração de Pessoal (hoje ABRH- Associação Brasileira de Recursos Humanos), nos moldes da ASPA – American Society for Personnel Administration (hoje SHRM - Society for Human Resource Management). Em seus 43 anos a ABRH vem centralizando as discussões fundamentais sobre os grandes temas de RH e possibilitando a difusão da informação sobre as tendências da área.

---

2 A EAESP e a administração de empresas em São Paulo. In: FUNDAÇÃO Getulio Vargas: concretização de um ideal/ Organizadora Maria Celina D'Araújo. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1999. p. 137-175.

Ainda na década de 60, precisamente em 1967, surgiu igualmente uma outra organização de significância para a gestão de recursos humanos, a ABERJE – Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, hoje mantém a sigla mas mudou o nome para Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Já havia, naquela época, fortes preocupações com a informação interna, com a motivação do pessoal, com a criação de um clima produtivo.

## **Anos 70, executivos em alta**

Início dos anos 70, encontramos um número elevado de empresas de grande porte consolidadas e operando a todo o vapor, com funções já diferenciadas e especializadas, com apoio das escolas de administração e de organizações de treinamento, firmas de consultoria estruturadas e dinâmicas. Surge a ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, em 1971.

Nessa década houve um grande crescimento no treinamento de pessoal, que passou a ser incentivado pela Lei 6297, promulgada em 1975 e que teve efeito até 1990. Organizações de treinamento internacionais instaladas no país, como o MCB – Management Center do Brasil, implantado aqui nos anos 1960 pela centenária AMA – American Management Association (EUA), traziam ao país conferencista de destaque, como Peter Drucker e outros de renome.

Durante os anos 70 a palavra *executivo* era o termo da moda, como são os termos CFO ou CIO<sup>3</sup> hoje. Os executivos destacavam-se como a classe que comandava as empresas e tinha grande importância e visibilidade.

## **Network de competência**

Hoje a empresa interessada pode contar com os cursos do Idort, que opera desde 1931, assim como pode buscar apoio nas grandes redes dos “veteranos” Senai e Senac. Contam ainda com ABRH, ABTD, ABERJE e centenas de organizações similares, podem buscar a excelência em gestão na USP, FGV e em pelo menos algumas centenas de instituições espalhadas pelo país, podem contar com os milhares empresas de treinamento e consultoria, têm apoio dos dinâmicos e eficientes sindicatos empresariais e suas associações, das federações da indústria e comércio, de órgãos de classe profissionais, como os conselhos regionais.

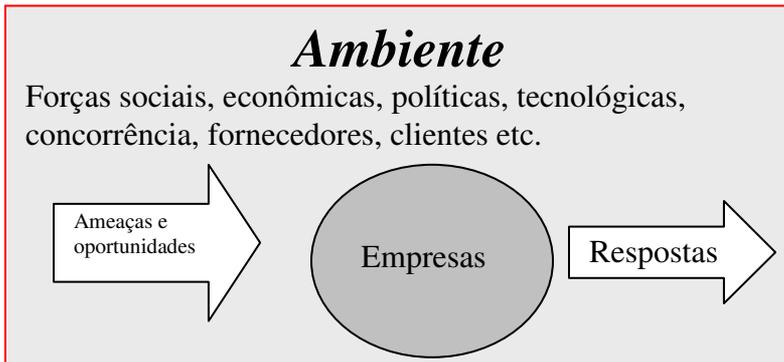
---

3 CFO – Chief Finance Officer; CIO – Chief Information Officer. CEO – Chief Executive Officer é mais antiga, da década de 1980.

Nesse contexto as demandas das empresas encontram ressonância e resposta. É o mundo da gestão, o mundo em que o RH se insere com destaque.

## **Ambiente de negócios e ação de RH**

O que os fatos acima nos mostram? A sociedade em constante mudança traz ameaças e oportunidades para as empresas. Essas, em busca de sua adaptação para a sobrevivência e o crescimento, apresentam suas respostas, que afetam o próprio ambiente em que vivem. Dentro desse quadro, está a função de RH, que tem desafios estratégicos, gerenciais e operacionais.



Na década de 60 o grande desafios de RH foi sua própria estruturação como função, a definição de seus papéis e a busca organizada de práticas de trabalho especializadas. Questões como treinamento operacional, formação de supervisores e gerentes, contratação, estabelecimento de regras de relacionamento e trabalho foram relevantes.

A década de 70 intensificou o desenvolvimento conceitual e técnico das mencionadas áreas e apresentou o desafio de preparar quadros executivos de maior nível para dar conta das questões estratégicas mais complexas. Igualmente foi a época de se aprender a atuar em organizações cada vez maiores e mais dinâmicas.

Nesse período de crescimento econômico não raro se viam profissionais de RH batendo às portas dos cursos universitários, buscando gente boa para contratar. As políticas de RH passaram a ser endereçadas também aos quadros executivos, mais sofisticados intelectual e socialmente.

Nessa época atrair e reter pessoal era fundamental e ao mesmo tempo vigorava uma filosofia voltada para a melhoria das condições de trabalho, estando a gestão de benefícios em alta.

A década de 80 trouxe a crise aguda, o início da reengenharia e da globalização. O desafio passou a ser o de mudar as estruturas com o menor trauma, o de prover comunicações internas de qualidade, o de incorporar conceitos novos e fundamentais na área da qualidade. Os CCQ – Círculos de Controle de Qualidade, o conceito de QT – Qualidade Total, os métodos japoneses passaram a ser incorporados pelas empresas, em busca de melhoria significativa em seus processos e produtos.

É fundamental chegar a um novo modelo empresarial, rever os vícios do gigantismo da década anterior, melhorar o desempenho. As empresas passaram a rever seus planos de benefícios – cortando muito. Empresas que tinham a mentalidade de emprego vitalício, aplaudidas no fim dos anos 70 e início dos 80, começaram a mudar sua forma de ver a relação com o pessoal.

Década de 90 – com processo de reengenharia, globalização e renovação em curso, as empresas estão vivendo em um período de hiper-competição. É preciso melhorar mais e mais para manter a competitividade e sustentar a posição de mercado. Acelera-se significativamente a revolução tecnológica, com a entrada da Internet na cena. O mundo começa a transição digital, tudo se acelera.

Primeira década do Século XXI – O mundo é plano<sup>4</sup>; empresas de *call-center* de Uberlândia ou de alguma cidade da Índia trabalham para organizações americanas, por meio do *outsourcing*, atendendo clientes ou promovendo produtos para pessoas dos EUA. A terceirização e integração dos negócios se dá em plano internacional.

Paralelamente a Internet entra em todos os processos de gestão, comercialização, bem como em todas as atividades sociais: escola, lazer, informação. O problema estratégico se torna cada vez mais sério, as empresas passam a precisar de governabilidade, sustentabilidade, qualificação em nível global, renovação cultural. RH está no centro das respostas.

---

<sup>4</sup> Expressão criada por Thomas L. Friedman. Ver seu livro: O mundo é plano – uma breve história do século XXI, Editora Objetiva.

No âmbito mais abrangente, a dimensão financeira do capitalismo global passa a mostrar-se em destaque. Investidores e financistas destacam-se na mídia, grandes negócios de compra, venda, fusão de empresas são realizados. Os novos *players* lidam essencialmente com o dinheiro e não com produção, criação de produtos, gestão de pessoas. Mas, buscam operações saudáveis. As empresas, dirigidas para atender a essas demandas, fazem esforços intensos para se tornar mais e mais produtivas. Buscam-se executivos e técnicos com essa visão que privilegia resultados financeiros.

## **Um caso emblemático**

Empresa multinacional de origem européia, considerada “mãezona” e pela comunidade de negócios, opera confortavelmente início dos anos 90. A idade média dos empregados é elevada, assim como o tempo médio de casa. Um grande número de profissionais achavam-se instalados na empresa a 10, 20 ou até 30 anos. Os processos de gestão são lentos, planejados cuidadosamente, com participação de inúmeras instâncias decisórias.

O plano de benefícios é excepcional. Oferece o que hoje é básico, como plano de saúde, alimentação diferenciada, etc., mas vai muito além dele: cooperativa de crédito, adiantamentos por conta de férias e 13º salário, clube social com intensa programação, ajuda de custo para escola, plano odontológico, serviços (despachante, engraxate, por exemplo), eventos envolvendo funcionário e família, política salarial com aumentos compulsórios por antigüidade, cooperativa de consumo. Muitos profissionais do quadro gerencial têm crescido por lealdade e tempo de serviço e são bem aceitos apesar de terem lacunas de formação, como ausência de fluência no inglês.

O mercado aceita bem os produtos da empresa, sem maiores questionamentos, a força dos grandes varejistas agressivos na negociação ainda é administrável, a concorrência está sob controle. Grandes organizações do segmento evitam entrar em linhas de confrontação direta: cada uma fica em seu mercado, procurando não incomodar os demais desnecessariamente. Ninguém é muito cobrado, de fato. Os empregados são avaliados com grande complacência – afinal, são “prata da casa” e já deram excelente contribuição.

De repente, com a globalização, as pressões por mudança começam a vir de todos os lados. Surgem novos concorrentes e os tradicionais, para preservar seus espaços tornam-se muito mais agressivos. Os consumidores, pressionados por dificuldades econômicas, começam a ser mais e mais exigentes quanto a

qualidade (que a empresa já oferecia) e preço (algo com que ela ainda não havia se preocupado seriamente).

Os grandes varejistas passam a ter peso cada vez maior e sua agressividade em negociações cresce também. A empresa tem processos de gestão lentos para a era digital – o mundo todo acelerou nas informações e decisões e a empresa tem de ficar mais ágil também. Uma parte do pessoal “prata da casa” passa a ter muita dificuldade de mudar. Os acionistas tensos olham para o futuro e não vêm um quadro muito favorável. A empresa tem de mudar!

Entram em cena empresas de consultoria especializadas em gestão estratégica de negócios. Elas recomendam mudanças nas linhas de produto, transferências de fábricas, compra de outras empresas, vendas de unidades de negócio, revisão de políticas de preços, adoção de novas posturas no mercado. E, juntamente com tudo isso, recomendam enxugamento dos quadros, mudança no perfil do pessoal, da base até o comando.

A área de RH assume o comando de uma significativa parte das mudanças:

- Promover a mudança cultural rumo ao novo tipo de empresa;
- Treinar as pessoas, da base até a gerência, para o novo modelo de negócios;
- Buscar pessoas com um novo perfil para funções novas que estão sendo criadas;
- Dar apoio de transição profissional àqueles que, embora tendo prestado bons serviços ao longo dos anos e sendo pessoas capazes, não se amoldam mais às necessidades da empresa;
- Administrar os traumas da mudança;
- Encontrar novos caminhos para questões fundamentais de RH, como criação de um bom clima, estabelecer um ambiente de motivação, agora dentro de um novo (e desconhecido) modelo empresarial;
- Lidar com a integração cultural de empresas diferentes;
- Gerir a movimentação de pessoas, decorrentes de mudança de fábricas ou operações;
- Incorporar conceitos que emergiram no novo cenário de negócios, como os de governabilidade, sustentabilidade, diversidade.

## Hoje diferente de ontem e de amanhã

O caso acima, descrição bastante aproximada de uma transição empresarial real que tivemos oportunidade de acompanhar na prática, é exatamente a situação de um grande número de empresas. Com um ingrediente a mais ou a menos aqui ou ali, ele reflete o fulcro do desafio de RH hoje.

Se se trata de uma empresa globalizada (incluindo as grande nacionais que operam dentro de um modelo global) o caso encaixa-se quase que integralmente; se pensarmos em uma organização nacional familiar de médio ou pequeno porte a situação não é exatamente essa, mas os desafios são quase os mesmos.

O profissional de RH precisa estar preparado para lidar com o novo. Nem sempre há receitas prontas ou eficazes, porque o mundo mudou e o que valia no passado já não vale mais. Angustiante, esse desafios, mas ao mesmo tempo estimulante, pois ele é que faz o profissional crescer.

Uma vez que hoje é diferente de ontem e de amanhã, é fundamental aprender com a história e com a luta do presente, e preparar a mente para os desafios do futuro, quaisquer que venham a ser.

“Nós devemos todos estar preocupados com o futuro porque vamos passar o resto de nossas vidas lá.”

Charles F. Kettering

# COMO NASCE E SE DESENVOLVE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE RH

As empresas não surgem ao acaso. Usualmente elas são fruto de um tempo e de um conjunto de condições de mercado, principalmente de uma demanda por produtos ou serviços que não vem sendo atendida a contento. Vejamos o caso da Saint-Gobain, um grupo multinacional que agrega 1200 empresas, de origem francesa hoje presente em 50 países, com 206 mil empregados, e faturamento de 41,2 bilhões de euros.

Essa empresa surgiu por ordem do Rei Luís XIV, em 1665<sup>5</sup>, para atender a uma necessidade então premente: a produção de espelhos para o Palácio de Versalhes. Duas variáveis contam no surgimento da Saint-Gobain ou qualquer outra empresa: 1) uma necessidade ou desejo a atender; 2) alguém com capacidade (técnica, financeira, operacional) para atender essa demanda.

Como já vimos no capítulo anterior, as organizações voltadas para serviços de RH de todos os tipos não escapam à regra, evidentemente. São frutos do tempo e das necessidades mutantes da sociedade e da ação da capacidade empreendedora. Neste capítulo apresentaremos o histórico da Manager, que dará uma idéia da dinâmica do relacionamento de uma organização e o ambiente em que vive.

Com isso, profissionais de recursos humanos com interesse em negócios da área e demais interessados terão um *case* para reflexão, análise e aprendizagem.

## Novas empresas de RH no Brasil dos anos 60/70

O ano de 1964 foi um ano marcante no cenário político brasileiro. No mundo empresarial também teve grande importância, principalmente devido a uma mudança legal: a criação do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. Antes dele, vigorava o regime de estabilidade, que levava as empresas a criarem

---

5 No Brasil a Saint-Gobain está desde 1937, tem 13 empresas, 12 mil empregados e fatura R\$5,7 bilhões.

imensos passivos trabalhistas se permitissem que os empregados ficassem em seus quadros por muito tempo.

Esses adquiriam estabilidade e para demiti-los as empresas teriam de pagar indenizações significativas. A estabilidade engessava o mundo empresarial, então clamando por modernização.

Com a introdução do FGTS houve uma onda de fusões e incorporações que afetou particularmente os bancos e supermercados, mas se estendeu por todos os setores, dando maior modernidade e dinamismo às empresas. Paralelamente outras transformações de natureza econômica já estavam em curso, como mencionado no capítulo anterior, e chega-se uma época de muitas transformações nas empresas.

Inúmeras organizações especializadas em serviços de RH surgiram, então. Entre elas, uma empresa americana especializada em “executive search” (busca de executivos), que se instalou no Rio de Janeiro, e tinha dois professores destacados como representantes no Brasil, Eugênio Lefevre e Pedro Naet.

Os professores logo adquiriram experiência com a empresa americana e, percebendo as fortes demandas do mercado, resolveram fundar sua própria organização, dando início então à Setor Consultores Associados, também da área de RH. A empresa cresceu, impulsionada pela demanda, e traçou uma estratégia para sustentar esse crescimento: era necessário ter alguém que cuidasse da aproximação com as empresas, dando maior impulso comercial às atividades.<sup>6</sup>

Buscou-se um profissional para a atividade e a oportunidade foi dada a um jovem promissor sobrinho de Lefevre, Rui Xavier, que futuramente viria a ser o fundador da Manager.

## **Recrutamento e seleção em alta**

A indústria de petróleo e as fornecedoras dessa, como as de engenharia, estavam crescendo significativamente e precisavam aumentar seus quadros. Com isso a Setor consolidou-se e passou a desenvolver novas técnicas e ferramentas de RH para oferecer como apoio aos clientes. Com a melhoria no desempenho

---

6 A Setor qualificou-se e fez trabalhos de importância, como a organização da Embraer, em um momento importante de transição daquela empresa.

financeiro, com maior capacidade operacional, a empresa já podia dar passos maiores.

Um dos diretores sugeriu então a mudança para São Paulo, já que aí a concentração de negócios já começava a ter um grande distanciamento do Rio. Feita a mudança, ela revelou-se inicialmente positiva, mas operacionalmente alguns problemas começaram a surgir e a empresa manteve-se limitada.

No ano de 1975, Rui Xavier, juntamente com um dos sócios da empresa, Gilberto Morgado<sup>7</sup>, criaram a Manager, embora continuassem colaborando com a Setor. A duplicidade de função logo se revelou um entrave à operação da Manager e Rui acabou por deixar a Setor, para dedicar-se com exclusividade à sua empresa.

A nova empresa instalou-se no Conjunto Nacional, então um símbolo da modernidade empresarial, na Avenida Paulista e novas estratégias foram colocadas em ação para o desenvolvimento da Manager. Mas, adveio uma séria crise: as empresas do segmento petrolífero entraram em dificuldade e seu crescimento desacelerou rapidamente, o que fez minguar os pedidos de recrutamento, fato que afetou diretamente a receita da nova empresa.

## **Nasce a Manager**

Com a crise surgiram dificuldades, o que levou Gilberto Morgado a desligar-se da empresa, que então passou a ter Rui Xavier como único proprietário. Pouco tempo depois, mais uma dificuldade: um incêndio destruiu uma grande ala do Conjunto Nacional, afetando os escritórios da Manager, que perdeu todo o seu acervo cadastral.

Rui Xavier providenciou então a mudança da empresa para uma casa no bairro de Sumaré, onde a sede se mantém até os dias de hoje.

Na época consolidava-se uma nova tendência. Executivos e técnicos empregados buscavam novos empregos mais condizentes com seus interesses e expectativas de ganho. Ao mesmo tempo, outros, que perdiam seus empregos, buscavam o apoio de organizações de outplacement para recolocar-se o mais rápido e eficientemente possível.

---

<sup>7</sup> Rui Xavier observa que Gilberto tinha perfil ímpar: de esquerda, era estudante de Ciências Sociais, na PUC, detido na invasão de 1978. Tinha excelente capacidade para contatos, mas nem sempre tinha a suficiente motivação para os negócios. Acabou deixando a Manager e dedicou-se à areal cultural e à política.

A busca do emprego, já no final dos anos 70, tornara-se mais complexa. O número de empresas havia crescido muito, bem como o número de postos de trabalho. Paralelamente, o volume de pessoas que a um dado tempo estão em busca de emprego crescera na mesma proporção.

Os empregos agora já não eram conquistados apenas na base das relações pessoais. Processos formais de recrutamento e seleção faziam com que se buscassem os melhores candidatos para cada posto e outros critérios (além das relações de amizade) passaram a ter peso.

Os processos tornaram-se mais formais, estruturados, objetivos, massificados. Na dimensão de uma sociedade com economia mais complexa, buscar emprego passou a demandar ação profissional especializada. Os currículos precisavam entrar num padrão de qualidade reclamado pelas áreas de recrutamento e seleção, precisavam ser promovidos para as empresas certas, do jeito certo. Os candidatos a empregos precisavam aprender como lidar com os entrevistadores.

Novas necessidades, novos mercados. A Manager preparou-se para isso e teve então uma boa oportunidade de consolidação de suas atividades.

## **Experiência em de RH foi fundamental**

Alguns empreendedores buscam oportunidades em atividades muito diferentes daquelas que conhecem. Eventualmente estão “cansados” de suas áreas ou estão entusiasmados com a idéia que fazem (frequentemente falsas) de outras atividades. Isso usualmente é ruim, do ponto de vista de eficiência na criação e administração de um novo negócio.

Em geral a experiência, as ligações, as habilidades, os conhecimentos, a imagem daquele que é vinculado a um segmento de negócios têm grande valor e ampliam consideravelmente o potencial de sucesso do novo empreendimento.

Russell Herman Conwell, lendário orador, líder religioso, advogado e empreendedor americano que viveu de 1843 e 1925, escreveu um célebre discurso sobre prosperidade chamado *Acres de Diamantes*, no qual aconselhava as pessoas a não irem buscá-la longe de suas origens: é melhor buscá-la primeiro em nosso quintal.

*Se você quer ser grande, comece com o que você é,  
onde você está, agora.*

## Russell Herman Conwell

Os fundadores da Manager tinham uma forte experiência na área, quando criaram a empresa. Rui Xavier, quando ficou só na empresa e teve de tomar medidas rápidas para enfrentar a crise e as dificuldades causadas pelo incêndio, já tinha vivência em recursos humanos na Setor e, por meio dessa, absorvera know-how advindo da empresa americana de *executive search*. Em síntese, já conhecia bem a área de serviços de RH, os processos comerciais, e o dia-a-dia da condução de uma pequena empresa.

Começou a construir um patrimônio operacional: experiência, métodos de trabalho, estrutura. O cadastro que montou, por exemplo, foi crucial na orientação do marketing da empresa. Por meio de contatos com empresas em busca de profissionais, foi estabelecendo um cadastro em sistema manual mas cuidadosamente montado.

Já em 1976, esse contava com 20 mil nomes de profissionais que ocupavam posições importantes nas empresas. Isso dá base para sólidas promoções e para estabelecimento de relações eficientes.

### **A empresa se consolida**

A nova Manager, então instalada no bairro do Sumaré, encontrou seu nicho e começou a desenvolver-se como uma empresa pequena, mas sólida e eficiente. Tinha potencial para crescer, mas precisava estruturar-se melhor, principalmente na área estratégica e administrativa.

Então, já em 1983, entrou em cena Ricardo Xavier, irmão de Rui, que tornou-se sócio com 50% das cotas, trazendo uma excelente bagagem de vivência em gestão e RH. Profissional experiente em grandes empresas, com passagem pelos supermercados em processo de organização no fim dos anos 60 e início dos anos 70, Ricardo era então gerente de RH da Mafersa-Materiais Ferroviários SA, uma empresa de economia mista de grande porte.

Nessa empresa acompanhou o processo de modernização da função RH no Brasil, principalmente os desenvolvimentos que foram impulsionados pelos conflitos de trabalho e movimentos grevistas de meados dos anos 70.

Tornou-se acionista da Manager mas, no primeiro momento, não pôde largar seu emprego na Mafersa, pois a nova organização ainda não podia suportar seu salário. Rui Xavier tinha igualmente outras atividades externas.

Nos anos seguintes, a Manager entrou em processo de organização. Contratou-se um gerente que está na empresa até hoje, tendo completado 26 anos de Manager. A estrutura começa a consolidar-se com consultoras que trabalhavam na recolocação, um gerente, sócios que embora não se mantendo presentes tinham excelentes ligações e idéias para aplicar na nova organização.

Nessa época, o treinamento gerencial estava aquecido, por conta da já mencionada Lei 6297, e Ricardo, que comandava essa atividade na Mafersa e tinha vivência em outras organizações, implantou uma divisão de cursos abertos, que veio a contribuir significativamente para a consolidação financeira da empresa. Com o crescimento que se deu, os dois sócios puderam vir integralmente para a empresa, o que trouxe mais um impulso de crescimento.

A Manager chegou ao início dos anos 90 como uma sólida empresa de consultoria de RH com duas linhas de atuação: a) recolocação e planejamento de carreira para de pessoas físicas; b) treinamento gerencial, na versão cursos abertos e fechados (*in-company*). Tinha então um quadro de pessoal organizado, dois sócios diretores que atuavam em tempo integral, linhas gerenciais estabelecidas, conquistara uma boa visibilidade no mercado, mantinha ligação direta com as empresas, sedimentando bons relacionamentos.

Marcos Florence, profissional que comandou a implantação do treinamento gerencial na Manager quando a área assumiu uma feição mais profissional, faz um comentário sobre a cultura da empresa:

“A Manager sempre agiu de um modo planejado. A empresa não se precipita, não queima etapas. As idéias são amadurecidas ao longo de um tempo adequado. Antes de iniciar uma nova atividade, forma-se um conceito dessa, cria-se uma imagem do serviço ideal, um perfil das pessoas que deverão levá-lo avante, dos processos de trabalho. Daí vem o trabalho de implantação, sempre com o investimento necessário e com a persistência devida. Igualmente, a Manager dá uma dignidade ao processo de criar um produto.”

## **Atendimento a pessoas jurídicas**

Cheguei à Manager no final da década de 80, após uma longa jornada de trabalho em grandes organizações já globalizadas, tendo chegado a presidente de multinacional. Tinha tido oportunidade de gerenciar áreas diferentes, como a financeira, a operacional, a comercial e absorvera o *know-how* e o jeito das

grandes corporações e atuara ainda como negociador internacional. Principalmente: sabia como elas pensavam e falava a linguagem dos executivos.

Mais que isso, tive oportunidade de ter passado também alguns anos em empresas de consultoria. Chegando à Manager logo apresentei minhas idéias e tive a felicidade de contar com aceitação entusiástica e apoio dos sócios Rui e Ricardo Xavier.

Vim para a Manager porque senti empatia imediata pelos sócios, Rui e Ricardo e também por perceber o potencial da empresa e a contribuição que eu poderia trazer. Uma frase de Ricardo Xavier foi fundamental na minha opção por deixar a posição anterior, no concorrente, a Catho, organização que tinha uma equipe de reconhecida excelência, ex-executivos de destaque como Robert Wong, hoje consultor e palestrante de destaque, Isaias Feigenson, hoje um dos líderes da KPMG no Brasil. A frase foi:

- Você terá total liberdade de ação!

Meu sentimento, naquela hora, foi de ter encontrado a organização certa, compatível com meu entusiasmo e vontade de realizar. Hoje percebo com clareza de que aquele sentimento foi absolutamente justificável.

Pela minha experiência, o próximo passo óbvio da Manager seria passar a atender as empresas, em seus grandes projetos de mudança. O momento era mais que propício porque as organizações vinham já, nos últimos anos, fazendo grandes alterações em suas estruturas, em níveis mundiais. As grandes empresas nacionais igualmente estavam mudando para adaptar-se aos novos tempo. Mudanças nas empresas quer dizer necessidade de serviços especializados de RH.

O enfoque passou a ser a conquista de clientes empresariais. O trabalho foi árduo na fase inicial, mas logo apareceram resultados: a Manager passou a dar apoio a grandes projetos de reorganização empresarial. Nomes de peso passaram rapidamente a fazer parte do currículo da organização.

Desenvolvemos produtos próprios para a nova era. Entre eles: apoio de recursos humanos em projetos de *downsizing*, projetos de mudança cultural, programas de demissão incentivada, programas de *outplacement*, recrutamento de executivos, orientação e planejamento de carreira em níveis mais estruturados, etc.

## **On line, na nova economia**

Os grandes projetos deram enorme visibilidade à Manager e a empresa consolidou-se como uma das maiores organizações de consultoria em RH do país. A essa altura já congregava centenas de consultores, tinha escritórios instalados em algumas cidades economicamente importantes, realizava cursos frequentados por parte significativa da comunidade executiva, recolocava grandes números de profissionais, estava trabalhando em parceria com empresas as mais diversas, tinha métodos e processos de trabalho já testados e consagrados.

Com os ventos da Era Digital soprando fortemente, surge então a idéia de implantação da Manager Online. Criada no ano 2000, a empresa logo passou a ser uma das organizações líderes no segmento de divulgação de vagas e currículos, registrando milhões de acessos ao site por mês.

Sete anos depois da implantação, a Manager Online já atraía a atenção de potenciais investidores internacionais. Surgiu uma boa oportunidade de negócios e os sócios julgaram que era melhor vender a organização, mantendo a operação de consultoria em RH que, dado ao crescimento, requeria mais e mais atenção.

## **A Manager hoje**

A Manager hoje é uma empresa líder no setor em que atua. Capaz de executar grandes projetos de RH e de dar um atendimento personalizado para cada necessidade do cliente. Adiante teremos oportunidade de dar mais informação sobre a empresa, seus serviços, seu processo de trabalho, sua cultura.

### **80 de idade, 26 de Manager**

Cyneu Bessa, diretor de consultoria da Manager, chegou à empresa em 1982, quando estava com 54 anos, e está na empresa, já tendo completado 80. A Manager, então um pequeno escritório em que trabalhavam os sócios Ricardo e Rui Xavier e 2 ou três funcionários, precisava de estruturação e Cyneu passou a ser o gerente com presença, já que os irmãos tinham outras atividades. Ele se lembra das dificuldades da época. A empresa tinha um único aparelho telefônico, com um fio longo que permitia que as ligações fossem “transferidas” de uma pessoa à outra. Na verdade, além de a empresa ser iniciante, no Brasil de então os ventos da privatização ainda não haviam soprado e a linha telefônica chegava a custar 5 mil dólares, dependendo do bairro, o que era um investimento significativo para um pequeno escritório. A primeira comemoração de fim de ano da empresa, lembra, foi numa churrascaria da Avenida Pompéia. Cyneu acompanhou todo o processo de estruturação da empresa ao longo dos anos e esteve à frente de grandes projetos de reestruturação empresarial, como o do fechamento da fábrica da Maisena (Refinações de Milho Brasil) na Marginal do Tietê, em São Paulo, com responsabilidade de gerenciar a transição de 500 funcionários, um projeto premiado que deu muita visibilidade à Manager. Produtivo e integrado aos 80, lidando hoje com projetos de grande porte, estimado e respeitado pelos clientes, Cyneu é um criador e uma obra da cultura da Manager.

# EMPREENDEDORISMO EM RH

Quais são as alternativas de carreira para o profissional? Diferentes frentes de oportunidade se abrem e, dentre elas, a alternativa de criar uma empresa para prestar serviços na área. O caso da Manager é típico e pode ser tomado como exemplo: profissionais amparam-se em sua experiência em recursos humanos, criam uma empresa, estruturam-na, atraem clientes, modificam a organização para adequar-se aos tempos, atraem novos profissionais, consolidam, enfim, uma organização que adquire vida autônoma, atendendo as necessidades e anseio de um grande grupo de *stakeholders*<sup>8</sup>.

O profissional que contempla a possibilidade de vir a ser empreendedor frequentemente se acha sem orientação sobre como e por onde começar. Eventualmente tem uma boa idéia, a qualificação suficiente, mas falta a uma visão mais abrangente dos passos envolvidos na transição de empregado a empreendedor.

Aliás, *De Empregado a Empregador* é o título de um livro de Ricardo Xavier, que sempre teve a preocupação de, por meio de seus textos, ajudar profissionais a encontrarem seus caminhos. Dentro do mesmo espírito ele assinou também outras obras, como “Você SA”, “Sua Carreira – Evitando os Erros que Atrapalham” e outros<sup>9</sup>.

Continuando sua obra, nosso propósito no presente capítulo é dar uma visão inicial do processo de criar empresas, especificamente no contexto da área de RH. Pela ligação com a comunidade de RH e de gestão em geral, achamos que essa contribuição é nossa missão e dever. Como trabalhamos no dia-a-dia com profissionais em transição de carreira, muitos deles da área de RH e com intenções de viver por conta própria, percebemos que esse tipo de informação é de valor, mas é escasso. Aqui o interessado poderá encontrar, portanto, uma pequena contribuição de nossa experiência.

---

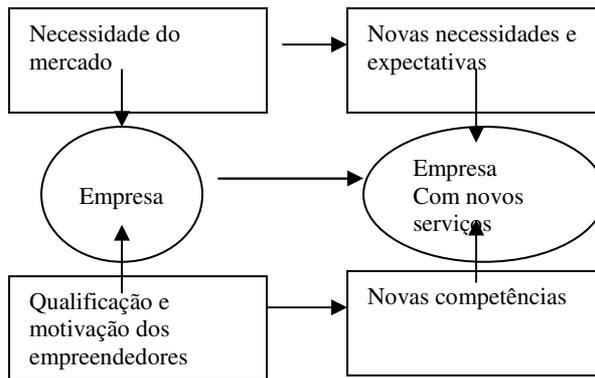
8 Stakeholder – em inglês, o termo quer dizer partes envolvidas ou com interesse em algum projeto. Os stakeholders de uma empresa são os vários grupos com ligações de interesse com ela: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, governo, etc.

9 Os livros de Ricardo Xavier estão sendo paulatinamente digitalizados e estarão disponíveis para consulta ou cópia no site da organização.

## Dinâmica da criação e desenvolvimento de um negócio

Lembremo-nos de como a Manager surgiu: de um lado havia uma necessidade de mercado, de outro a motivação e qualificação de um grupo de empreendedores. Dessa junção surgiu a empresa que se organizou para servir ao mercado; este evoluiu, a empresa evoluiu junto, se reorganizando a cada momento para continuar merecendo o voto de confiança dos clientes.

Podemos então colocar essa dinâmica em um esquema:



*“Beneficiar-se do sucesso requer habilidade de adaptar-se. Somente se você for aberto à mudança e que terá a verdadeira oportunidade de obter o máximo de seu talento”.*

Nolan Ryan (atleta americano, campeão basebol)

O candidato a empreendedor, portanto, tem de agrupar algumas condições fundamentais:

- Tem de conhecer o mercado, seus anseios, dificuldades, problemas e necessidades. Para isso, o fundamental é ler muito, conversar com pessoas da área, frequentar eventos, participar de associações, visitar empresas, entre outros caminhos. Assim, conseguirá formar um quadro de referências adequado para tomar boas decisões.
- Tem de ter a qualificação necessária para criar um negócio. Essa usualmente divide-se em três conjuntos: qualificação intelectual (conhecimentos, informações), qualificação emocional (sentimentos e atitudes positivos, confiança em si mesmo) e comportamental (disciplina, foco, etc.). Além disso, tem de dispor dos recursos financeiros necessários para o tamanho do negócio que almeja criar. Muitos empreendedores começam literalmente do

zero, mas, nunca se propõe a fazer negócios que demandem mais recursos. Seguem uma máxima válida no mundo do empreendedorismo: Comece pequeno e vá crescendo com os pés no chão.

- Tem de ter a motivação suficiente para enfrentar as pressões e privações que um novo negócio traz. Um novo negócio quer dizer contas a pagar, reuniões inesperadas, compromissos fora de horário. Muita dedicação, muita transpiração. Quem não tem uma forte motivação acaba desistindo.
- Tem de ter a mente “aberta como um pára-quedas”, para sintonizar-se com o novo, aceitá-lo e incorporá-lo na organização. Empresas que não mudam, morrem.

## **Mudanças em trajetos de carreiras**

As grandes transformações que vêm ocorrendo nas economias, em decorrência de tendências como a globalização e a transição digital, têm criado desafios de continuidade de carreira para muitos profissionais. Pessoas competentes e motivadas, às vezes após anos de permanência em uma trajetória de carreira de sucesso, se vêem disponíveis no mercado devido aos processos de reorganização das empresas.

Quando se trata de profissionais em início de carreira essas rupturas não chegam a ter maior impacto. Em geral com alguma mudança menor ou maior na área de atividade, pequenas alterações nos níveis de ganho, adaptações rápidas a novos cenários, profissionais mais jovens reencontram seu caminho.

Nem todos contam com opções para uma transição rápida e menos traumática. Eventualmente o desligamento ocorre com profissionais com níveis de ganho estava superior às novas condições de mercado e a transição torna-se mais morosa e difícil. Outras pessoas se vêem na necessidade de mudar de área, porque aquela a que vinha se dedicando reduziu-se por razões tecnológicas ou econômicas, por exemplo. Em síntese, o mundo impõem mudanças mais significativa para muitos.

O lado positivo de tudo isso existe também, evidentemente. As transformações da economia abrem novas áreas de oportunidade. Surgem novas atividades, novas necessidades, novas áreas a demandar trabalho.

## **Alternativas de carreira**

Neste cenário, que de um lado impõe rupturas nos trajetos de carreira e de outro traz oportunidades, as pessoas analisam suas alternativas e tomam suas decisões. Seja para pessoas jovens em início de carreira, seja para o executivo ou

executiva na área de maturidade do ciclo de vida profissional, seja para quem está chegando à fase de aposentadoria e precisa de uma nova ocupação, apresentam-se três alternativas fundamentais:

## Emprego

Conquanto muito se tenha falado sobre fim dos empregos, os números e a experiência do dia-a-dia mostram-nos que eles estão firmes. Podem decrescer em termos relativos, mas em termos absolutos estão em crescimento. Tudo indica que o mundo do futuro terá um sólido contingente de trabalhadores em regime empregatício no contexto da economia.

O emprego continua sendo uma opção para os mais jovens, em busca de entrada no mercado, com necessidade de ganhar experiência, com vontade de encontrar oportunidades para, com apoio, dar saltos maiores. Também é opção para profissionais em meio ao ciclo de vida da carreira, pois novas oportunidades tem sido abertas em novas áreas.

Até para quem já está prestes a aposentar-se o emprego ainda poderá fazer muito sentido. Por exemplo, um executivo que gerenciava a área de treinamento de uma grande multinacional poderá coordenar cursos de pós-graduação em uma universidade.

Em nosso dia-a-dia na atividade de recolocação aprendemos que sempre há uma alternativa de emprego para cada momento da carreira. Eventualmente um ou outro profissional precisa reduzir suas expectativas de ganho, mas poderá sair ganhando muito com isso – até mesmo em termos financeiros.

É preciso compreender que de qualquer salário temos de extrair os custos; eventualmente um ganho menor, acompanhado de alta redução nos custos, resulta em uma renda líquida maior.

O emprego freqüentemente é parte do trajeto de carreira. Pessoas que passam para a vida autônoma ou montam negócios na maioria das vezes tiveram empregos durante parte de sua vida profissional. É o caso já mencionado dos fundadores da Manger, Rui e Ricardo Xavier. Ricardo, um excelente *coach* de carreiras, sempre observava que o emprego é uma excelente escola. Ele, que já era empresário de sucesso quando seus filhos iniciaram suas vidas profissionais, não os incentivou a vir trabalhar na empresa a seu lado. Dizia, pelo contrário, que o aprendizado no mundo do emprego seria fundamental.

Observava que o emprego ensina:

- A ajustar-se com o chefe. Isso quer dizer aprender a ceder, a aceitar a autoridade de outro, a fazer aquilo que não se acha o ideal, a seguir ordens mesmo sem concordar plenamente com elas. É um exercício de humildade e de paciência. Na vida de empreendedor quem tem essas duas qualidades já ganha bons pontos.
- A ver que há várias formas de fazer as mesmas coisas, muitas delas adequadas e satisfatórias. A experiência em empresas diferentes, como empregado, dá uma visão mais abrangente.
- A trabalhar em equipe. O empreendedor, principalmente na fase inicial, poderá estar só – e muitos se acostumam com isso. Quando vêm os funcionários, tais empreendedores atuam como chefes e não como membros de equipe, o que traz muitos problemas. Um empreendedor que foi obrigado a trabalhar em equipe, como funcionário de uma empresa qualquer, aprende a ser membro, o que traz vantagens significativas, pois, a equipe sempre trabalha melhor que indivíduos isolados.
- A ter uma rotina de trabalho. O dono do negócio, se desejar, pode levantar mais tarde; o empregado, não pode. Ser empregado é, portanto, aprender a ser disciplinado e a fazer “o que deve ser feito e não aquilo que se quer fazer”.
- A ouvir *nãos*. Um dos segredos do sucesso é colocar a perspectiva e os interesses do outro em primeiro lugar. Para isso, é fundamental aprender a ceder. Pessoas que não aprendem a ouvir negativas eventualmente ficam volitivas e arrogantes. Quem passou pelo emprego aprendeu a aceitar frustrações e, portanto, tem maior probabilidade de acertar como empreendedor.

## Trabalho autônomo

Muitas pessoas vivem por conta própria nos dias de hoje, mas não têm empresas na expressão exata da palavra. Atuam na atividade autônoma, isto é, trabalham sozinhas ou eventualmente têm uma estrutura mínima (por exemplo, com uma secretária). Prestam serviços de diferentes tipos, como os de advocacia, de consultoria empresarial, de pesquisa em marketing, a um certo número de clientes, operam freqüentemente com base doméstica, não têm salário, mas têm trabalho regular, o que dá regularidade nos ganhos.

O trabalho autônomo geralmente é o passo recomendável entre o emprego e o negócio próprio. Pelas seguintes razões:

- Os riscos são menores. O profissional não investe, além daquilo necessário à sua sobrevivência até atividade consolidar-se;
- A consolidação na atividade é mais fácil. Uma pequena empresa de consultoria, por ter custos fixos a cobrir, precisa de um montante adequado de serviço. Já o profissional autônomo, se tiver pouco serviço, não terá maiores transtornos, pois depende menos da regularidade do faturamento.
- O aprendizado é menos oneroso. O autônomo sempre trabalha em conjunção com empresas organizadas. Assim, vai aprendendo a viver por conta própria, a tomar decisões e correr riscos, de modo menos vulnerável. Por exemplo, um representante comercial autônomo que vá trabalhar para desenvolver mercado para uma grande empresa aprenderá a lidar com a clientela de modo mais protegido. Erros da empresa não o afetarão tanto. Por outro lado, a empresa, com sua experiência, o ajudará a cometer menos erros.

O autônomo muitas vezes trabalha para empresas maiores de sua própria área de atividade. Essas, em função de seu poder de atração de clientela, captam serviço e socorrem-se de autônomos para ajustar-se a eventuais picos de trabalho. A Manager, por exemplo, trabalha com muitos profissionais autônomos que são acionados em situação de aumento da demanda ou serviços extras. Profissionais autônomos que trabalham em consultoria, em pesquisa de salários, em coaching gerencial, em treinamento, freqüentemente são parceiros da Manager.

O caminho do trabalho autônomo pode ser, então, o início ideal para um profissional que almeje ter seu negócio no futuro.

## Negócio próprio

Ter o próprio negócio é um sonho para muitos e este sonho pode virar realidade para aqueles que efetivamente se preparam para executá-lo. As oportunidades existem e nem sempre se requer capital inicial elevado para início de um novo negócio. Tudo é questão de fazer um projeto adequado às condições do empreendedor.

Ser proprietário de um negócio é bem diferente de ser empregado ou de ter uma atividade autônoma. As principais diferenças são as seguintes:

- Nível de responsabilidade maior. Usualmente quem dirige um negócio, por pequeno que seja, tem mais compromissos financeiros, fiscais e tributários. Alguns lidam bem com essa condição e se mantêm tranquilos (como deve ser), enquanto que outros têm um nível de estresse mais elevado. É algo a ser considerado na decisão de abrir um negócio.

- Nível de compromisso maior. A presença no negócio é fundamental para que as coisas funcionem. Além disso, mesmo quando ausente o empreendedor tem de manter-se em estado de alerta. Qualquer problema, será convocado a tomar decisões sobre o negócio.
- Maiores riscos. Negócio usualmente quer dizer investimento e isso acarreta riscos.

O outro lado da moeda é que por meio de um negócio próprio, iniciado com um bom projeto e conduzido com eficiência e zelo, o empreendedor pode atingir níveis de ganho significativamente maiores. Pode, além disso, expressar plenamente sua criatividade empresarial, executar suas idéias. Tendo a paternidade total de um projeto o empreendedor terá ainda níveis de motivação significativamente maiores – e a gratificação que vem com o sucesso é imensa.

## Áreas de oportunidade em RH

Boa parte dos negócios de RH são de prestação de serviços, como a consultoria em diferentes atividades, o treinamento, as atividades relacionadas com qualidade de vida do trabalhador, a realização de eventos, a terceirização de mão-de-obra especializada, etc. À medida que as grandes empresas tornam-se mais e mais enxutas e mais voltadas para seu core *business*<sup>10</sup> passam a demandar apoio externo em várias áreas, para diferentes atividades.

Para atendê-las nessas demandas surgem empresas especializadas, prestadoras de serviços. Logo, as oportunidades de negócio em RH estão em crescimento, porque o mundo econômico caminha para os serviços. Esses têm peso cada vez maior no contexto das economias nacionais. Prestar serviços é entrar na onda certa em termos de negócio.

Serviços são:

- Produtos propriamente ditos – as atividades de um contador ou médico, uma passagem aérea ou o aluguel de um carro são *produtos*. Diferentes dos bens físicos como uma geladeira ou um móvel, mas são *produtos*, bens intangíveis produzidos para venda ao mercado.
- Acessórios que agregam valor a produtos físicos e tangíveis – Por exemplo, um fabricante de máquina de lavar roupa pode oferecer manutenção gratuita por determinado tempo. Com isso, torna seu produto físico mais valioso.

---

10 *Core business* – o negócio básico, central, fundamental de uma empresa; a razão-de-ser de sua existência para o mercado.

- Instrumentos de marketing destinados a atrair clientes (ou retê-los) para um bem físico ou outro serviço. Por exemplo, o fabricante de bicicletas pode oferecer um passeio ciclístico campestre ou a empresa de cartões de crédito pode oferecer ingressos para determinado show.

As três modalidades vêm crescendo nos últimos tempos e todas podem ser objeto de terceirização. Por exemplo, grandes empresas usam organizações de serviço de advocacia, contabilidade, arquitetura etc. Já o grande fabricante de eletrodomésticos pode contratar uma pequena empresa promoção para visitar seus para seus clientes e coletar informações que possam ser relevantes para o marketing de seus produtos. Por outro lado, um fabricante de equipamentos de ginástica poderá contratar uma firma para oferecer palestras gratuitas sobre qualidade de vida a clientes potenciais.

O profissional interessado, que faça a lição de casa em termos de pesquisa, que busca conhecer a área de RH e as demandas que existem para ela poderá achar sua idéia que vale ouro dentro das inúmeras possibilidades existentes.

## **Preparando-se para empreender**

Novos negócios são de alto risco. As estatísticas sempre mostram que há elevada taxa de mortalidade de novas empresas. Essas taxas sobem um pouco mais ou caem dependendo das condições econômicas em geral. Há épocas mais propícias e épocas menos propícias para os novos empreendimentos.

Face a essas dificuldades naturais da atividade empreendedora, é fundamental começar de modo certo, e isso quer dizer um empreendedor preparado e realista, com um projeto bem elaborado. Não é garantia de sucesso, mas aumenta significativamente a probabilidade de que ele ocorra.

As seguintes condutas são recomendadas ao interessado em empreender:

- Mantenha-se na área, procurando ganhar o máximo de experiência e de informação da vida prática.
- Crie um sistema pessoal de informações por meio do qual você possa: a) rastrear notícias da área em jornais e revistas (pela Internet usualmente é mais fácil); b) manter um arquivo desse material; c) usar informações armazenadas em seus projetos de trabalho, para ganhar visibilidade e para aprender a manusear as informações estrategicamente.
- Identifique todos os lugares onde a comunidade de negócios de seu interesse se reúna e compareça ao maior número de eventos possível.
- Mantenha um bom cadastro das pessoas-chave – e faça um bom uso dele.

- Procure estudar suas eventuais idéias de negócio sistematicamente. Por exemplo, você tem uma idéia de criar um serviço de seleção de pessoal técnico, veja quantas empresas há no segmento no Brasil, quem são elas, como operam, etc. Veja quem usa esse serviço, como, quanto. Esse tipo de informação é relevante.
- Busque cursos específicos para desenvolver as competências requeridas pelo negócio idealizado. Se vai prestar serviços de coaching, faça um bom curso dessa atividade.
- Prepare-se também do ponto de vista administrativo. Muitos profissionais de RH não gostam da área de gestão e têm formação precária em finanças, marketing, gestão de operações. Para quem almeja ter um negócio, essa fraqueza é perigosa. Estude.
- Em síntese, com vistas no futuro, procure preparar-se para ser um empreendedor capaz e seguro. Isso vai fazer toda a diferença.

## Mais que uma idéia

Muitos empreendedores fracassam porque não têm um projeto de negócio sólido. Há bons livros que ensinam a fazer um projeto de negócio e lê-los é sempre uma boa idéia e há *sites* que oferecem até mesmo *softs* apropriados para a formulação do plano de negócio (há um *soft* chamado SPPlan, desenvolvido pelo Sebrae em convênio com a Fiesp)<sup>11</sup>.

O projeto nada mais é que um descrição prévia de como o negócio vai ser, como deverá funcionar, o que se pode esperar dele. Esse projeto, além de ser um documento que ajuda o empreendedor a pôr suas idéias em ordem, é um instrumento por meio do qual ele pode discutir com colegas ou com profissionais, que o ajudarão a ver as fraquezas potenciais do novo negócio, para correção antes da implantação.

Com variados graus de informação e sofisticação, os planos cobrem o seguinte alguns pontos básicos mercado, concorrência, estrutura empresarial, custos, etc. O futuro empreendedor faz bem em ir buscando informação sobre tudo isso ao longo do tempo. Assim, na hora de fazer o projeto propriamente dito, estará mais qualificado. O diagrama abaixo mostra tópicos a pesquisar/analisar e as decisões que decorrerão dessas análises e pesquisas.

---

<sup>11</sup> Sites recomendados: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br); [www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br); <http://pegn.globo.com>; [www.geraneocio.com.br](http://www.geraneocio.com.br).

Ter uma idéia boa é um ponto de partida, mas é insuficiente. Essa idéia precisa concretizar-se como um conceito de negócio. Esse é a idéia elaborada, com uma descrição mais rica e precisa, que dê uma visão mais abrangente sobre o tipo negócio que se pretende implantar, sua razão-de-ser, sua justificativa, os fatores que levam a prever sua sustentabilidade na arena do mercado.



# RH COM FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

A palavra *estratégia*, que em grego queria dizer a “arte do general”, veio da área militar e passou a ser parte fundamental do vocabulário da Administração, particularmente a partir do fim dos anos 1970. O motivo principal dessa utilização cada vez mais destacada nas últimas décadas no mundo empresarial se explica por duas questões simples: mudança e incerteza.

Estratégia nada mais é que um conjunto de decisões por meio das quais se procura atingir objetivos em situação de incerteza e risco<sup>12</sup>. E o que traz a incerteza e o risco ampliados nas últimas décadas? A mudança intensa e acelerada.

As empresas precisaram desenvolver competências organizacionais para lidar com a estratégia de modo eficaz. De um lado, cuidaram da preparação de quadros com competências estratégicas; de outro, procuraram desenvolver modelos de gestão que incorporassem formas adequadas de planejamento estratégico.

No primeiro momento, as empresas preocuparam-se apenas com a estratégia no âmbito corporativo, isto é, imaginava-se que a formulação de uma estratégia no topo seria suficiente para conduzir a organização para os rumos pretendidos. Até o começo da década de 1990 os modelos de planejamento estratégico empresarial focalizavam mais a estratégia da organização nesse contexto mais abrangente.

Posteriormente, se percebeu que se não houver um alinhamento estratégico de toda a organização com as decisões formuladas no topo, elas não se concretizarão ou, pelo menos, não se concretizarão com a devida eficácia. As empresas, então, passaram a buscar modelos para fazer a estratégia atingir todas as suas funções. Um exemplo, é o popular sistema de gerenciamento BSC –

---

12 Para uma visão mais aprofundada, ver MINTZBERG, H. et alii. O processo da estratégia. São Paulo: Bookman, 2005.

Balance Scorecard, lançado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, no início dos anos 90.

Também nos anos 1990 percebeu-se que a área de RH tinha contribuições significativas a fazer para a gestão estratégica, particularmente porque as empresas estavam passando por mudanças significativas e requeriam competências novas e mais eficientes para lidar com as demandas da nova economia.

## **O que é RH estratégico**

Nem todas as decisões dentro de uma organização são estratégicas. Essas são seguidas de outras ditas gerenciais e operacionais. As decisões estratégicas tratam das questões maiores de um negócio: sua definição, seu posicionamento perante a concorrência, sua proposta de serviços ao mercado, suas relações fundamentais com diferentes grupos de *stakeholders*.

Há, na seqüência, as decisões gerenciais, aquelas que abrangem funções de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de grupos de profissionais ligados à empresa. Tipicamente as decisões gerenciais tratam de questões como:

- admissão de um novo empregado para substituir alguém que deixou a empresa
- a avaliação da performance de um empregado
- a elaboração de um programa de treinamento para o departamento
- a mudança na descrição de uma função
- a contratação de um consultor

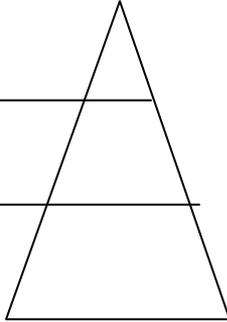
Por fim, as decisões operacionais são aquelas relativas a operações específicas, como a montagem de um estande na feira, a organização do processo de seleção de 20 operadores de telemarketing que precisam entrar na empresa até o fim do mês, etc.

## Decisões

Estratégicas

Gerenciais

Operacionais



Um mesmo tipo de decisão pode ser estratégica, gerencial ou operacional, dependendo das circunstâncias. Por exemplo: a decisão de contratar um novo empregado. Vejamos:

- *Operacional*: uma decisão de contratação de um empregado de nível operacional, digamos, um motorista, para substituir outro que se demitiu.
- *Gerencial*: os planos da empresa contemplam a criação de uma nova área e é necessário contratar um novo supervisor, que ficará subordinado ao gerente. Este, trata essa decisão com nível de atenção maior que aquela de mera reposição de pessoal. Aqui questões mais sensíveis estão em jogo.
- *Estratégica*: A empresa busca um novo executivo no mercado. Esse terá peso decisório suficiente para afetar seus negócios. É uma decisão estratégica.

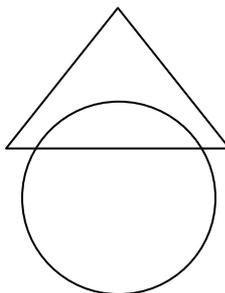
A feição estratégica do RH lida exatamente com as decisões maiores em que a função se vê envolvida. Podemos dizer que RH estratégico é o conjunto de atividades decisórias em que a função se envolve no âmbito corporativo e no âmbito das questões mais críticas da própria área. Traduzindo em atividades concretas RH estratégico quer dizer:

- *Participação de RH nas decisões do negócio* – missão, objetivos maiores, estratégias e planos de ação da corporação ou unidade de negócios.
- *Estabelecimento de planos e programas que visam promover o alinhamento estratégico na organização*, isto é, fazer com que aquelas decisões do negócio reflitam-se e orientem as decisões nos níveis abaixo.
- *Preparação de estrategistas* – isto é, programas de desenvolvimento de competências específicas para futuros ocupantes dos cargos mais altos da organização.
- *Desenvolvimento e alinhamento cultural* – programas que visam criar uma cultura eficiente em levar avante a estratégia da empresa.

- *Desenvolvimento de competências individuais específicas* – programas que visam levar indivíduos com potencial a desenvolver qualificação cognitiva, emocional e comportamental condizentes com os interesses da empresa.
- *Inovação* – Programas que tornem a organização capaz de ser aberta às inovações e a desenvolver inovações.
- *Incorporação de novas tendências* – programas de responsabilidade social, promoção da diversidade, etc.
- *Liderança conceitual* – programas de difusão de conceitos mais avançados e eficazes de gestão, com vistas à modernização intelectual dos quadros.

## RH estratégico

Decisões estratégicas corporativas



Decisões estratégicas da função RH

## O caso Google: como mudar uma cultura novíssima

Há apenas dez anos, dois doutorandos da Stanford University, Larry Page e Sergey Brin, criavam o Google, um novo site de buscas na Internet, com uma tecnologia de busca avançada e uma idéia diferente de publicidade pela rede. Rapidamente a empresa cresceu, chegando no ano passado a um faturamento de 16 bilhões de dólares, tendo sua marca atingido o 20º lugar entre as mais valiosas do mundo, com valor de 17,8 bilhões de dólares. Hoje o Google está em 37 países e tem 17 mil empregados, sendo que o quadro continua em expansão frenética<sup>13</sup>.

Aí está o grande desafio estratégico de RH. A empresa, nos últimos quatro anos, aumentou mais que cinco vezes o seu quadro de empregados e hoje contrata perto de 500 pessoas por mês em diferentes países – e mantinha um processo seletivo complicado que chegava a incluir 18 entrevistas, sendo que os chefões Larry e Sergey envolviam-se pessoalmente em seleção. Em março de 2006 contratou-se Laszlo Bock, ex-diretor de GE, para o cargo de vice-presidente de pessoas, entre outras coisas, para tornar o processo mais eficiente.

13 Revista Exame. Por dentro da empresa que dominou o mundo. 9/4/2008.

A cultura do Google é ímpar. Com um quadro voltado para a criatividade, a expressão individual é não só aceita mas incentivada. Comportamentos estranhos a outras organizações, como levar o cachorro ao trabalho, são característicos do Google. Os funcionários chegam a engordar devido à política de alimentação com café da manhã, almoço e jantar, cafeteria com chocolates, frutas, sobremesas. Muitos empregados se tornaram milionários devido à política de incentivo à inovação e participação em resultados. Um detalhe muito significativo: em 2006 e 2007 a revista Fortune elegeu o Google como a melhor empresa para se trabalhar nos EUA.

Eis o problema: como preservar uma cultura de envolvimento, participação e criatividade em uma empresa que cresce tanto e demanda mais e mais controle? O desafio está nas mãos da Vice-Presidente de Cultura, Stacy Sullivan, que tem de ajudar a empresa a encontrar a fórmula de preservação cultural, algo fundamental para que o Google continue a ser o Google. Uma cultura que é patrimônio intangível que pode ser medido em bilhões de dólares.

### **O caso GE: Como mudar um gigante centenário**

A GE - General Electric foi criada em 1890, por Thomas Edison, genial inventor da lâmpada e de mais alguns milhares de produtos, incluindo o fonógrafo, com 1093 patentes registradas. Além da genialidade como inventor, era um empresário criativo e competente, que já vinha consolidando negócios iniciados a partir de um laboratório fundado em 1876, no estado de Ohio, nos EUA. Em gestão destaca-se por ter sido um dos pioneiros da produção em massa.

A empresa, hoje possivelmente a segunda maior do mundo, fatura hoje 172 bilhões de dólares e congrega 327000 funcionários, em 83 países. Presença de peso nos negócios mundiais, nas bolsas, no comércio exterior, nos mercados locais, a empresa é presidida hoje por Jeffrey Immelt, que sucedeu o famoso executivo Jack Welch, um ícone do management.

Immelt, com a percepção de que o mundo caminha rumo a negócios sustentáveis e de que produtos sustentáveis terão a preferência dos consumidores, deu um comando aos executivos da organização em 2004: criar produtos ecologicamente corretos. A idéia foi recebida com ceticismo inicialmente, mas, passados apenas 4 anos a linha de produtos ecológicos denominada Ecoimagination já tem mais de 60 produtos e responde por cerca de

10 % do faturamento da empresa. Detalhe: seus produtos cresce 3 vezes mais que a média dos outros 14.

O grande desafio da empresa hoje: migrar o tanto quanto possível para produtos “verdes”. Para realizá-lo duas coisas são fundamentais: disparar a criatividade em área nova para a experiência centenária da empresa e levar esse gigantesco quadro de funcionários a envolver-se com a cultura verde.

Se você estivesse no comando de RH da empresa, que linha de conduta seguiria? Eis uma atividade estratégica de RH. Não há receita, não há histórico, não há fórmula.

**“O mais importante sobre a nave espacial Terra:  
o manual de instruções não vem junto.”**

Richard Buckminster Fuller  
(cientista americano, 1895-1983)

### **Funções tradicionais, enfoque estratégico**

Vejam, na prática, como é a ação estratégica de RH:

A seleção de um gerente

O gerente da fábrica da empresa no Ceará deverá aposentar-se dentro de um ano. É necessário encontrar um substituto. Esse terá de ter um nível de qualificação à altura das demandas do cargo: inglês fluente, boa formação, experiência, habilidade de lidar com o pessoal, etc. Mais que isso, terá de ser capaz de conduzir a mudança da fábrica, que deverá ocorrer dentro de, no máximo, três anos.

Além disso, deverá ajustar-se perfeitamente à cultura da empresa e harmonizar-se com a estratégia que ela está implantando. Por fim, deverá não só alinhar-se com o superior imediato mas também conquistar o direito de ser seu futuro sucessor (pois ele também vai aposentar-se). Não é uma tarefa tão simples quanto parece, pois, o superior tem um capital intelectual invejável e o sucessor deverá assimilar o máximo desse, pois isso é fundamental para a empresa.

A gerente de RH está incumbida de comandar pessoalmente a seleção desse profissional. Uma função tradicional de RH que, dadas as grandes transformações pelas quais as empresas vêm passando, tem assumido mais e mais a feição estratégica. Em outros tempos e com outros arranjos organizacionais a contratação de um gerente talvez não demandasse tanto quanto demanda hoje da gerente de RH.

Ela tem de conhecer o negócio da empresa, tem de ter uma visão da administração no contexto do atual ambiente de negócios, tem de ter um profundo conhecimento da cultura da organização, fora o conhecimento de questões relacionadas ao perfil de competência do profissional.

Treinamento de recém-chegados

Houve a aquisição de uma empresa e a fusão entre compradora e comprada. No plano estratégico decidiu-se que cultura da empresa A, mais produtiva, deverá prevalecer na nova organização. Entre outros mecanismos concebidos para a condução da transição cultural, está a elaboração de um programa de treinamento específico. Esse envolverá 20 mil empregados da nova organização.

Vai ser conduzido dentro de um quadro emocional previsivelmente complicado, pois, as pessoas sentem-se frustradas com o fato de sua organização ter sido comprada. Além disso, naturalmente operam dentro da cultura anterior e estão ligadas cognitiva, emocional e comportamentalmente a ela.

O que acontecerá se o treinamento não for bem sucedido? Isso trará sem dúvidas sérios problemas à empresa, pois ela não conseguirá realizar seus objetivos estratégicos. Logo, nas mãos de RH está um desafio dos mais significativos.

Essas transformações passam a exigir dos profissionais de RH mais que qualificação técnica e boa vontade. É fundamental adquirir competências estratégicas, seja para cooperar na estratégia corporativa quando houver essa demanda, seja para gerir adequadamente os aspectos críticos da própria função.

## **Competências estratégicas do profissional de RH**

Pesquisa conduzida por André Luiz Fisher<sup>15</sup>, em 2001 e 2004, alistou as seguintes competências de alta e média importância para os profissionais de RH:

- Alta importância: Liderança, postura estratégica, trabalho em equipe
- Média: Conhecimento do negócio, orientação para o cliente, capacidade de promover mudanças culturais e de atitudes, capacidade de gerenciar em presença de ambigüidade e dicotomia, ética, orientação para resultados, capacidade de negociação.

Vejamos como tais competências são ativadas no âmbito da função de RH:

## Liderança

Liderança é a capacidade de conquistar adesão espontânea. Imaginemos, por exemplo, que a organização esteja interessada em promover uma significativa mudança na sua forma de trabalhar. Ela desenvolve um projeto e este deve ser implantado, com vistas a atingir todos os 20 mil empregados. Mas, certamente isso vai tirar todos da “zona de conforto”<sup>16</sup>, isto é, vai causar ansiedade e o resultado natural será a resistência, que poderá tomar forma passiva ou ativa.

É necessário “vender” bem internamente o projeto, vale dizer, é necessário obter adesão espontânea das pessoas para ele, para que elas não o sigam apenas por obediência ou por medo de perderem seus empregos, mas sim por aceitação.

RH certamente terá a incumbência de fazê-lo. Conquistar essa meta vai demandar muita liderança.

## Postura estratégica

As coisas mudam e das mudanças advêm dificuldades e conflitos, que precisam ser solucionados do melhor modo. Assim sendo é necessário olhar para o futuro para antever as mudanças, e os problemas (também as oportunidades, as coisas boas) que trarão. Com o advento dessas dificuldades deve-se atuar racionalmente, mantendo-se a tranqüilidade, para resolvê-las.

---

15 Tendências de Gestão de Pessoas 2004 – FIA, PROGEP, MBA.

[https://www.febraban.org.br/eventos/Palestras/Evento\\_RH2004\\_ItemPrograma\\_88.pdf](https://www.febraban.org.br/eventos/Palestras/Evento_RH2004_ItemPrograma_88.pdf)

16 Zona de conforto, termo que, advindo da biologia onde quer dizer algo como temperatura confortável para o organismo, tem sido adotado para indicar conjunto de comportamentos em que a pessoa mantém-se livre de ansiedade.

Comportamentos inadequados são: reclamar, querer fugir, querer passar o problema para outros, por exemplo. Comportamentos saudáveis são: encarar as dificuldades como parte do trabalho, tratá-las com seriedade e tranquilidade, aceitar a incumbência de resolvê-las eficazmente.

Isso é um exemplo de postura estratégica. Ela requer flexibilidade, bom senso, capacidade de aceitar a inovação, realismo. A postura estratégica em RH, entre outros aspectos, implica em:

- Atrair-se aos objetivos corporativos
- Aceitar a responsabilidade de participar na solução dos problemas da empresa
- Desenvolver uma visão de longo prazo do negócio e de como RH se insere nesse
- Ver as atividades e decisões de RH sob o prisma das necessidades do negócio

## Trabalho em equipe

Se o trabalho em equipe sempre foi importante no âmbito da gestão, agora ele é o único possível. Já vai longe a era em que indivíduos isolados eram capazes de realizações significativas. Hoje tudo é trabalho em equipe. O RH deve dar o melhor exemplo e paralelamente deve criar mecanismos por meio dos quais o trabalho em equipe flua com a máxima eficiência na organização.

## Conhecimento do negócio

Não basta conhecer os processos de RH; é fundamental ter *conhecimento do negócio* em que a empresa atua. Pergunta-se: Qual é o volume de vendas das empresas da área? Quantas pessoas trabalham nesse segmento no país? Quem são os executivos mais destacados do ramo e como atuam? Eis algumas questões que só podem ser respondidas por quem entende do negócio. Vale dizer: a leitura do profissional de RH que almeja crescer deve incluir os jornais e revistas de negócio. As empresas esperam isso dele.

## Orientação para o cliente

RH necessariamente tem orientação para o quadro interno da empresa, mas isso já não basta: pede-se a *orientação para o cliente*. Isso é uma postura que adveio desses tempos competitivos em que conquistar o cliente é fundamental para a sobrevivência e crescimento da empresa. A empresa não pode ser dividida mais

em funções *meio* e funções *fim*. Todos na organização devem estar a serviço do mercado.

### Promoção de mudanças culturais

As mudanças são difíceis, as pessoas resistem, mas é necessário caminhar. As empresas precisam de profissionais de RH que tomem para si a responsabilidade de *promover mudanças culturais e de atitudes* e as leve avante.

### Flexibilidade

Mundo incerto, grandes mudanças, ninguém sabe com precisão qual é o caminho a seguir. Mas, o profissional tem de ter a coragem e a capacidade de *gerenciar em presença de ambigüidade e dicotomia*.

### Ética

Os ventos democráticos contaminam positivamente todas as relações humanas. As pessoas não aceitam mais a idéia de que minorias possam manipular os recursos comuns em benefício próprio. Vale para os governos, vale para as empresas, essas permanentemente vigiadas por clientes, parceiros, empregados, enfim, *stakeholders* de todas as origens.

Grandes escândalos empresariais, os alertas de degradação perigosa da natureza – esses e outros eventos vieram a contribuir para que *ética* se tornasse, se não uma prática universal, pelo menos um valor dos mais prezados. Pode-se dizer que a ética convém ao sucesso – salvo exceções lamentáveis, usualmente o sucesso está acompanhada de um comportamento exemplar. O profissional de RH que já tem caráter certamente terá mais potencial para a liderança.

***A honestidade é a melhor política. Se eu perder a minha honra, perderei a mim mesmo.***

William Shakespeare (1564-1616)

## Orientação para resultados

Em outros tempos, inúmeras áreas da empresa orientavam-se pelos processos. Procedimentos consolidados pela tradição eram repetidos mesmo quando as mudanças chegavam. Essa era passou e não há mais um conjunto fixo e garantido de procedimentos que possa ser seguido. É preciso reinventar a empresa e as suas áreas internas. Nesse contexto, o que nos orienta melhor? Os resultados.

O profissional de RH com *orientação para resultados* seguramente tem apresenta algo efetivamente valorizado pelo mercado. A orientação por resultados dá objetividade, direcionamento e eficiência na conduta. Logo, faz-se mais com menos, cria-se, amplia-se a probabilidade de atingir os objetivos apesar das dificuldades e obstáculos.

## Negociação

Por fim, eis que as mudanças trazem inevitáveis conflitos. É preciso desenvolver a *capacidade de negociação*. Sem ela os diferentes grupos não chegam aos melhores resultados numa perspectiva ganha-ganha. Bons negociadores conseguem acordos que levam à sustentabilidade, palavra de ordem em gestão nos dias de hoje. O profissional de RH que negocia com eficiência é mais capaz de ajudar sua organização.

## Assumindo o novo papel

Em uma palestra que estava proferindo em uma universidade, um estudante fez-me uma pergunta que julguei bastante inteligente. Ele perguntou:

- Se você tivesse de escolher um único conselho a dar para um jovem que queira assumir um papel mais estratégico na organização, que conselho daria?

É lógico que aquele jovem e eu sabemos que não há um único conselho para alto tão complexo. Mas sua pergunta foi inteligente porque me obrigou a radicalizar na resposta – a buscar algo de prioridade máxima. Tive de mobilizar rapidamente meus mais de 40 anos de vida empresarial e quase duas décadas de dedicação a RH para responder bem.

Note: em nosso dia-a-dia na Manager ficamos todo o tempo lidando com avaliação e mudança de pessoas e empresas, no intuito de ajudar na condução estratégica do modo mais apropriado. Observamos executivos que crescem, empresas que vão para os rumos mais adequados, pessoas e instituições que decidem e avançam.

Em decorrência dessa experiência, a resposta ao jovem veio com relativa facilidade e é a seguinte:

- Esteja preparado para contribuir e tome a iniciativa!

Quer dizer: não peça licença para ajudar sua empresa a inovar, a desenvolver soluções que garantam uma ponte para o futuro. Igualmente não tenha medo de estimular as pessoas a mudarem para melhor. Com preparação e iniciativa o profissional vai dar sua melhor contribuição. Vale para o profissional de RH: no horizonte desafios e oportunidades se apresentam; o que você pretende fazer para ajudar sua empresa, a si mesmo e aos outros?

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ERA GLOBAL

As empresas formulam suas estratégias e enfrentam os desafios de executá-las com a máxima eficiência. Para atender melhor o cliente atual ou o cliente do futuro efetuam-se modificações em produtos, processos produtivos, sistemas logísticos. Alteram-se as premissas fundamentais do marketing: por exemplo, aquela grande empresa que, apesar do nome imbatível e de qualidade indiscutível, até ontem era orientada para o produto agora precisa orientar-se pelo mercado mutante e ágil.

Modificada a estratégia é imprescindível mudar a estrutura, como observou Chandler, Jr. um historiador da administração<sup>17</sup>. Gigantes mundiais como IBM, Nestlé, Rhodia, Saint-Gobain, Pirelli e tantas outras organizações destacadas têm de fazer mudanças estruturais de vulto. No Brasil as grandes organizações – bancos, industriais, redes comerciais – todos passaram por grandes transformações nas últimas décadas.

Novas necessidades, novos serviços no mercado: para atender as demandas das empresas as consultorias tradicionais e as novas criam novos serviços. É a rede de serviços de apoio ao RH estratégico, onde a Manager se inclui.

## Serviços estratégicos

Entre esses serviços estratégicos há o recrutamento e seleção, antiga atividade de RH que toma nova roupagem, para responder adequadamente aos tempos atuais. O dia-a-dia da equipe Manager nessa atividade nos dá uma idéia de como a atividade se realiza.

O processo básico é simples: Uma empresa tem uma necessidade, passa-a a uma assessoria de recrutamento e seleção, que vai ao mercado buscar um profissional, que, após testado, avaliado e aprovado, é admitido pelo cliente. Simples, não? Acontece que hoje as necessidades são diferentes. Quando trabalhava como gerente, no início de minha carreira executiva, digamos, na

---

17 Alfred D. Chandler, Jr., pioneiro dos estudos de gestão estratégica, escreveu *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*.

Ford, o mundo era mais simples. Precisava, por exemplo, de uma secretária e a mera menção do nome do cargo já dava quase toda a informação necessária. Mais um pouco de conversa sobre o perfil e tudo estava resolvido. Para encontrar a pessoa certa no mercado também não havia problema – havia uma certa uniformidade de experiências, perfis, praxes e processos de trabalho. Tudo era mais simples.

Hoje falamos em necessidades muito, muito diferenciadas. Falamos em profissionais com especializações e históricos muito específicos, quase que únicos para demandas igualmente muito específicas das empresas. Falamos, de outro lado, em milhares de currículos promissores a serem analisados. Falamos em processos complexos de busca.

### **Precisa na China, seleciona no Brasil**

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China os futuros grandes mercados, acompanhados com atenção pelos estrategistas das corporações globais, pois eles são as rotas do crescimento nas próximas décadas. Histórias diferentes, culturas diferentes, demografias diferentes – tudo isso unido pela mesma rota de desenvolvimento. As distâncias entre esses países se encurtam, por várias razões: trocas comerciais, intercâmbio de experiências, processos gerenciais.

Por exemplo, dois casos similares e recentes da Manager:

#### Um churrasqueiro

Um grande hotel chinês, de uma rede estatal, resolve criar um serviço especial para atrair e reter clientes: uma churrascaria à brasileira. Isso será um *plus* nos luxuosos serviços do hotel, que fará ampla publicidade mostrando tal diferencial competitivo. O problema é que churrascaria brasileira legítima tem de ter churrasqueiro brasileiro legítimo – isso também é um *plus*. O que fazer? Contratar um churrasqueiro brasileiro, mas não é fácil achar a pessoa certa na China. É quando a Manager é acionada.

O churrasqueiro não precisa falar chinês, pois o hotel tem estrutura para dar o devido suporte a ele (possivelmente intérpretes assistentes). Mas, tem de ser mais que alguém bom em churrasco e sim um real chefe de cozinha, que conheça carnes profundamente, temperos, processos de produção de alto nível. Precisa querer morar na China, ter um excelente

jogo de cintura para adaptar-se e manter-se produtivo diante de um ambiente complexo.

Demanda bem definida, a Manager sai a campo. E chega ao profissional certo. Um chefe churrasqueiro com experiência na França, Bélgica, Alemanha, Japão. Humilde, simples e descomplicado, não fala nenhum idioma além do português, mas tem um histórico de resultados e tem capacidade para dar conta do recado. E lá vai ele para a China, onde está muito bem, obrigado. Igualmente o hotel está feliz com a escolha. Problema resolvido.

### Um executivo

Agora a coisa se complica. Uma outra empresa, grande multinacional americana, precisa de um engenheiro super-qualificado do ponto de vista técnico para sua unidade fabril na China. Ele será responsável pela planta e deverá, em breve, substituir o gerente geral. Logo, ser bom engenheiro não basta; é necessário ter perfil de executivo principal. Mais: logicamente precisa falar inglês fluentemente... e mandarim! A direção da multinacional analisou a questão e julgou que o Brasil seria o lugar certo para achar essa pessoa, principalmente devido aos traços culturais que estariam em jogo. Assim, a Manager foi contatada.

Depois da devida busca, minuciosa e cuidadosa, dois profissionais apresentam-se como candidatos viáveis. Ambos excelentes, ambos falam mandarim e inglês, ambos têm experiência. Daí começa um longo trabalho buscando desempate a favor do melhor. Questões muito sérias estão em jogo. Por exemplo, os valores dos candidatos. É necessário saber lidar com as diferenças, ter adaptabilidade, resistência à frustração. Realizam-se entrevistas baseadas em competência específicas e feitas sob medida, cada candidato é submetido a dinâmicas, buscam-se referências de estilo e comportamento entre ex-chefes e ex-colegas de trabalho, avaliam-se os históricos.

Os dois candidatos andaram passo a passo até o fim da linha de seleção. Ambos eram capazes, mas por ligeira vantagem, um foi escolhido com bases principalmente em seu histórico de ter lidado bem com gestão de outra fábrica similar e cheia de problemas, com cultura diversificada. Lá se vai ele para a China, onde se acha satisfeito (com a família, inclusive) e bem integrado na empresa que também ficou feliz com a escolha. Problema resolvido.

Um processo de recrutamento e seleção qualitativo sob medida

## **Princípios norteiam**

Para manter-se capaz de atender as demandas mutantes das empresas, a Manager tem de adotar alguns princípios norteadores em cada uma de suas atividades, como:

- Comprometimento com resultados
- Foco no cliente e suas necessidades específicas
- Tratamento personalizado
- Soluções de RH com criatividade e inovação

Esses princípios devem ser incorporados por todo o pessoal do recrutamento e seleção (e por todo quadro, enfim) e em cada etapa do processo eles devem estar presente em decisões e ações. Por exemplo: o cliente chega com uma demanda diferente, sofisticada e nova para a equipe Manager. Antes de dizer sim ao cliente, há uma reflexão: Podemos atender com eficácia total? Usualmente buscam-se os recursos criativos no quadro e em consultores externos ligados à empresa – e uma solução aparece. Daí pode-se fazer uma proposta segura à empresa, porque os resultados estarão assegurados. Pode haver comprometimento.

Esses princípios não surgiram por acaso. São o reflexo de um longo processo de amadurecimento e observação dos anseios do mercado. O mercado os ditou, de fato.

## **A necessidade da empresa bem definida**

A primeira etapa do recrutamento e seleção é sempre definir a necessidade do cliente. Ela sabe exatamente o que está procurando? Eventualmente a empresa pode não ter essa visão tão clara e é necessário interagir com ela numa discussão aprofundada da questão. Mais que isso: antes de estabelecer o perfil do profissional desejado é fundamental analisar:

A cultura da empresa – Aspectos culturais poderão inviabilizar a permanência de um executivo competente numa organização. Às vezes empresa certa e pessoa certa não produzem a combinação certa. Como são as formas de pensar reinantes? O que se espera dos profissionais? O que é eficiência para essa empresa? Eis algumas perguntas que ajudam a refletir sobre a cultura local.

Quanto mais o cliente participar na formulação do serviço, tanto melhores os resultados. Esse princípio vale para toda a indústria de serviços e é rigorosamente observado na Manager. Em todos os serviços que ela oferece a cooperação intensa entre consultoria e o cliente é visada.

É necessário checar ainda quais são os objetivos da empresa hoje. Eventualmente eles não se harmonizarão com os interesses do profissional. Assim como há momentos na vida de uma empresa, há o ciclo de vida do profissional. É preciso cuidado para analisar essas questões em maior profundidade para se promover o casamento certo.

### **Onde está a pessoa certa?**

O profissional certo, um chefe churrasqueiro internacional disposto a mudar-se para a China, onde está? A Manager executa um mapeamento completo do mercado com relativa rapidez devido às décadas de relacionamento com outras instituições e de desenvolvimento de canais de aproximação do mercado.

Há a atividade de *hunting*, de caçada da pessoa certa. Isso eventualmente quer dizer levar uma oportunidade especial para aquele profissional ou aquela pesquisadora que está na vida acadêmica com algum grau de frustração mas terá grande entusiasmo e produtividade na direção de um laboratório de empresa, por exemplo. Alguém vai falar com essa pessoa particularmente. É a típica atividade de *hunting*, feita a partir de redes de contato e conduzida de modo privado.

Além da atividade de prospecção de candidatos específicos, por meio do *hunting*, há a busca em bancos de dados não só da Manager mas também de associações, consultorias parceiras e, por que não? até mesmo de concorrentes (essa atividade é de praxe, já que canaliza os interesses de todos). Recorre-se ainda aos sites especializados, a anúncios, a contatos formais e informais.

O importante é ter um grupo de candidatos que permita a melhor escolha.

### **Objetividade que faz a diferença**

O empresário, criativo e ligado às tendências do mercado, tem idéia de um novo produto que certamente será um sucesso. Mas, para desenvolvê-lo é necessário contratar um Engenheiro de Projeto com a qualificação adequada. Resolve-se então que não é necessário gastar dinheiro com recrutamento externo, pois, há muita gente boa no mercado

e certamente não será difícil achar a pessoa certa. Surge então um engenheiro jovem, promissor e com QI<sup>18</sup>. O novo começa seu trabalho e tudo parece que vai bem, pois ele é entusiasta, falante. Acontece que, como se diz na gíria, nem tudo o que reluz é ouro. Seis meses após a malfadada contratação, já estava claro para o empresário que o jovem, muito bem intencionado e até mesmo competente, não era a pessoa certa para a função. Ela requeria um nível de prática e desenvoltura em pesquisa e desenvolvimento que ele não tinha. Não houve outra solução a não demitir o jovem. E, recomeça-se o processo de busca, dessa vez, após a amarga lição, com apoio profissional.

Agora sim, admite-se a pessoa certa. O novo titular do cargo põe mãos à obra imediatamente, mas, um estrago muito sério já estava a caminho. O concorrente lançou um produto similar. A empresa teve uma grande perda, seja em termos de imagem, seja em termos de participação de mercado, pois a vantagem do pioneirismo ficou para o concorrente.

Quanto custou a “economia” decorrente de uma contratação caseira e subjetiva?

As empresas que buscam as melhores práticas de RH procuram apoio externo para a seleção de pessoas por várias razões:

- Para dar objetividade ao processo. Uma organização independente não está “contagiada” pelas preferências internas, envolve vários profissionais no processo, age de modo racional para que a escolha recaia sobre a pessoa mais capaz;
- Para evitar as pressões decorrentes de apadrinhamentos de todos os tipos. Padrinhos internos ou externos além de tentarem influenciar as escolhas eventualmente poderão frustrar-se com escolhas diferentes das indicadas. Um empresário cliente observou que terceirizou a seleção porque recebia constantemente currículos de indicados de deputados e vereadores e tinha dificuldade em dizer não a essas pessoas.
- Para profissionalizar – nem sempre a empresa conta internamente com todos os recursos disponíveis para uma avaliação profissional completa dos candidatos.

A consultoria externa tem um papel de extrema importância, valorizado pelas organizações mais modernas: o de questionar. Por exemplo: a empresa procura

---

<sup>18</sup> QI – “Quem indica”, gíria consagrada sinônima de “apadrinhamento”.

profissional com inglês fluente. Quando questionada, porém, mostra que esse profissional usará seu inglês para um único relatório mensal. Fora o dia de leitura desse não usará nada da língua. Ora, é muito melhor repensar o esquema interno que contratar alguém mais caro (com inglês fluente) e que se frustrará no cargo!

## **Resultados – o fim de todo o processo**

Em síntese, a empresa tem necessidades que precisam ser tratadas com isenção e profissionalismo. Um grupo de profissionais serão destinados ajudá-las na tarefa de encontrar a pessoa realmente certa. Toda a competência e isenção dessas pessoas estará a serviço do cliente.

A probabilidade de erro é mínima. Atingir os resultados esperados e até superá-los é o princípio que visa a preservar excelência nos serviços. Nem sempre é fácil, nem sempre há uma fórmula pronta, nem sempre as condições de mercado são perfeitas. Mas, é prestar serviços de padrão global é condição necessária para sobreviver e crescer nesses tempos competitivos que demandam muito de cada organização.

# OUPLACEMENT – CORREÇÃO DA ROTA OU BUSCA DE NOVOS RUMOS NA CARREIRA

Em fevereiro de 1995 o Barings Bank, banco de investimentos mais antigo do mundo, fundado em 1762, foi à falência com um rombo de 1.4 bilhões de dólares devido a uma sucessão de erros de sua operação de Singapura. O responsável, Nick Leeson, deixou um bilhete dizendo: “I’m sorry”. Na cadeia, Leeson escreveu suas memórias<sup>19</sup>, relatando que tudo começou em 1992, quando uma colega sua fez uma operação errada na bolsa, causando prejuízo de 20 mil dólares ao banco.

Surge o primeiro erro de Leeson: para ajudar a amiga (que seria demitida caso o erro fosse descoberto), autorizou que o erro fosse lançado em uma conta de compensação especial. Um erro moral, que veio de um brilhante financista de 35 anos, com um cargo elevado, uma carreira em ascensão.

Tudo teria terminado ali se ele tivesse admitido o erro e feito os devidos reparos – ou se a empresa tivesse detectado a tempo o problema, chamando-o à responsabilidade, que poderia ter incluído a sua demissão.

Errar é humano. Alguns erros são mais graves que outros e todos trazem alguma consequência negativa para quem os comete, maior ou menor. Perde-se algo, mas, retoma-se a trajetória. Logo, quanto antes houver a retratação e a reparação, melhor. O executivo está sujeito ao erro – tem de temê-lo, criar mecanismos de proteção contra ele, mas, na sua ocorrência tem de saber como fazer a reparação e reconduzir-se ao rumo certo o mais breve possível.

---

19 O livro se chama *Rogue Trader* e está traduzido para o português. Há também o dvd que relata a história, que se chama *A fraude*.

## Executivo brilhante, demitido

Brasil, 2007. Um brilhante executivo da área comercial de uma corporação internacional dá instruções a uma estagiária e na execução dessas surge um erro que compromete a imagem da empresa. Aos 32 anos, com a carreira em crescimento, salário elevado, excelentes perspectivas, o jovem é demitido. Entra no programa de *outplacement* da empresa e é encaminhado à Manager que vai dar assessoria na busca de uma nova colocação no mercado.

Altamente empregável em decorrência de seu histórico, perfil e qualificação, o profissional tem apenas um problema: as feridas deixadas pelo impacto da demissão. De modo consciente ou não, sente muita culpa: Por que deixei isso acontecer? Tem a alto estima em frangalhos: Como posso ter dado essa derrapada? Tem medo do futuro: O que ocorrerá agora, se os outros souberem? Como vou viver com essa marca? Sente vergonha. Tudo isso afeta decisivamente sua capacidade de reconduzir sua carreira para o rumo certo.

O problema tem um ângulo objetivo: um erro que causou a demissão, um ponto a menos para o titular. Mas, esse é muito pequeno em relação ao problema percebido – a mente do jovem executivo dá a ele dimensões muito maiores e mais dramáticas. É fundamental então lidar, primeiro, com o lado subjetivo para, então, se dar a dimensão correta e o tratamento adequado ao problema objetivo.

O profissional passou então pelo processo de preparação inicial na Manager. Houve uma discussão cuidadosa sobre seu histórico profissional, seu perfil, seus objetivos, suas possibilidades futuras. Seu currículo foi feito e começou a ser divulgado ao mercado. Paralelamente ele começou a ser preparado para entrevistas.

Como o jovem tinha alta empregabilidade, logo surgiram as primeiras oportunidades de participação em processos seletivos. Uma dessas veio de uma consultoria com a qual a Manager mantém parceria, que estava selecionando um profissional exatamente com o perfil do candidato. Era para posição em empresa do mesmo ramo que aquela que ele havia deixado, o mesmo tipo de empresa (grande corporação global), com cultura similar. Tudo se encaixava.

Após a entrevista que o profissional fez entrevista na consultoria, a consultora daquela empresa telefonou à sua colega da Manager, que estava cuidando da transição do candidato. Ela estava preocupada porque perguntar o motivo da

demissão e o profissional respondeu com evasivas, falando em reestruturação da empresa (que a profissional sabia que não estava havendo) e apresentando outras justificativas não muito sólidas. Então, a consultora da Manager revelou com precisão qual havia sido o motivo da demissão à sua colega, que observou:

- Então foi isso?! Mas, por que ele não disse? Peça para ele voltar a falar comigo, por favor.

O candidato foi selecionado para ser entrevistado na empresa que mantinha a vaga em aberto. Sua consultora na Manager passou-se então uma orientação completa sobre a questão, dizendo que ele deveria falar a verdade, evitando detalhamentos não solicitados pelo entrevistador. Participou também de outras sessões de entrevista simulada e de *coaching*, oportunidades em que o pessoal da Manager usava para trabalhar seu lado emocional.

Consequência: pouco mais de dois meses após a demissão, o profissional conquistou um novo emprego, com salário inicial ligeiramente menor, mas com potencial para uma longa e produtiva evolução na carreira. A cada dia que passa, com um desempenho de alto padrão e a obtenção de excelentes resultados, mais o episódio traumático distancia-se da sua mente, e menos relevante se torna para a carreira.

## **Reorganização imprescindível**

Nos primeiros dias de abril de 2008, a Dell avisou que deveria fazer um corte de quase 9000 funcionários. Pouco antes ela já havia cortado 3200<sup>20</sup>. A empresa tinha quase 100 mil empregados, com um faturamento de 57 bilhões de dólares em 2007, uma das empresas mais admiradas dos EUA. Detalhe, para tanto gigantismo, uma empresa bastante nova, pois foi fundada em 1984.

O presidente da empresa, Michael Dell, comentando os futuros cortes, disse: "Não estamos satisfeitos com o estado atual das despesas e temos a missão de arrumá-las". Uma questão de responsabilidade, não de vontade. Não há executivo que não fique infeliz com a necessidade de demitir, mas isso eventualmente é imprescindível para a ajustar uma empresa às condições de mercado – e o dever pede a decisão amarga. Ao longo das últimas décadas praticamente todas as grandes empresas foram obrigadas a fazer *downsizing*, porque tinham quadros funcionais incompatíveis com o nível de produtividade (preço baixo, qualidade elevada) exigido pelo mercado. A onda de

---

20 Revista online TIIInside, 3/4/2008.

reorganização empresarial teve início em meados dos anos 1980 e até hoje se sustenta.

O que isso quer dizer? Principalmente o seguinte:

- Muitos executivos e técnicos competentes são dispensados das empresas e buscam alternativas para dar continuidade às suas carreiras.
- Nesses processos de enxugamento são afetadas pessoas de perfis os mais diversos: jovens promissores em início de carreira, executivos de média idade, operários prestes a aposentar-se, ocupantes dos mais diversos tipos de cargos.
- As empresas dispensam pessoas que não estão apresentando desempenho negativo e nem tiveram qualquer tipo de comportamento que justificasse a demissão. É uma questão de revisão e reajuste do tamanho da organização. Pessoas leais e integradas têm de ser cortadas.
- Para algumas dessas pessoas a transição para novos empregos será mais fácil, para outros será mais difícil, em função das questões relacionadas ao mercado e também às características do perfil e histórico de cada um.
- Por tratar-se de mudanças que afetam grandes números de pessoas, a dispensa de empregados em processos de downsing é preocupação de todos: organismos internacionais como a OIT-Organização Internacional do Trabalho, governos, empresas socialmente responsáveis, instituições, sindicatos, etc.
- As empresas, ao defrontarem-se com decisões críticas como a de cortar pessoal, precisam fazer planos cuidadosos que contemplem o máximo apoio aos dispensados, para a transição para novas alternativas. Mais e mais, as empresas passam a oferecer programas de *outplacement* aos desligados.

## **Reorganização, 300 demissões**

Uma grande empresa nacional, com perto de 40 anos de presença no mercado, quadro de pessoal invejavelmente afiado, excelente desempenho que faz frente às multinacionais do setor em que atua, bastante competitivo, passa por uma reestruturação para ajustar-se a nova rota estrategicamente inevitável. Após uma análise exaustiva de uma grande consultoria de estratégia e muitas discussões entre diretores, gerentes de topo, assessores e consultores de diversas procedências que são convocados a colaborar no projeto de reajuste, decide-se que é fundamental cortar 300 profissionais da área comercial.

A Manager é convocada para trabalhar no suporte à transição desses profissionais. O perfil é típico é singular: são profissionais de vendas, com idade

entre 28 e 35 anos predominantemente, sexo masculino, a maioria casados. Detalhe significativo: muitos não cursaram a faculdade, pois, a forma de organização do trabalho na empresa dificultava seriamente o estudo noturno, tão comum no Brasil.

Mais um detalhe: esse pessoal tinha salários acima dos níveis de mercado. Profissionais agressivos, bons conhecedores de seu trabalho, dispostos a trabalhar o exigido nos mercados mais competitivos, mas sem a formação e sem domínio de inglês, tão solicitados pelas grandes empresas hoje. A empresa, por outro lado, tinha um sistema de treinamento dos mais eficientes para a área comercial, modo de compensar a formação escolar abaixo da média.

Quando os profissionais da Manager fizeram as primeiras reuniões para traçar uma estratégia de suporte aos desligados, alguém observou que os currículos teriam essas duas lacunas sérias: ausência de inglês e de curso superior. Para o nível de salário que o pessoal recebia, tais limitações poderiam dificultar sobremaneira a transição. Um problema?! A solução é arregaçar as mangas e trabalhar.

Começam então as atividades, num esquema de atendimento a um grupo relativamente grande. Consultoras são deslocadas para a empresa, para dar suporte em loco aos profissionais, facilitando seu acesso ao serviço, outros são atendidos pelos escritórios regionais da Manager, em suas cidades de origem, outros, interessados em mudar de carreira deslocam-se até o escritório da Manager para conversar com consultor especializado.

Paralelamente as consultoras da Manager entram em contatos com empresas do segmento, onde a experiência daquele pessoal teria valor maior. Elaboram-se então um cadastro específico de profissionais à disposição, que é enviado a inúmeras empresas.

Vão surgindo as demandas de entrevista, sempre num ritmo maior do que o imaginado pelo pessoal da Manager. Imaginava-se que as limitações do inglês e escolaridade fossem ter um peso maior. Mas, nada disso ocorreu.

Das primeiras entrevistas, vieram as primeiras recolocações. Outras referências cruzaram boca-a-boca pelo mercado, a Manager acabou por receber telefonemas até de empresas que não haviam sido contatadas. Conseqüência: alguns poucos meses depois todos já tinham sido encaminhados.

A gerente de consultoria de *outplacement* observa:

- Sempre procuramos fazer um trabalho bem feito. Às vezes, entretanto, somos surpreendidos por resultados muito além dos esperados.

O que fez a diferença? O mercado conhecia a empresa e seu quadro e tinha uma visão muito positiva dos profissionais que lá trabalhavam. Todos sabiam que, mesmo com as lacunas clássicas de formação, aquela equipe era de alto desempenho. Cada um tinha forte atratividade para o mercado.

Problema resolvido, de modo mais fácil que o imaginado.

## **O impacto da demissão**

Pesquisas já demonstraram que a carga estressante que advém da demissão é significativa – superada apenas pelos eventos mais dramáticos da vida humana, como a morte de cônjuge ou familiares próximos, divórcio, prisão. Perfeitamente explicável, pois, o emprego ocupa posição central na vida da pessoa, associa-se com sua identidade, ocupa a maior parcela do seu tempo, organiza as suas relações com outros.

As pessoas nunca imaginam (emocional e profundamente) que serão demitidas. Mesmo naquelas empresas que estejam passando por grandes reestruturações, cada um acredita que será preservado. Aquele gerente ou aquela diretora que está tendo problemas crônicos com os superiores sempre acha que as coisas se ajeitarão. Quando advém a demissão é um choque.

O impacto da demissão se observa:

- *No âmbito psicológico* – A pessoa tem uma súbita redução em sua auto-estima, sente culpa, experimenta mágoa, tem aumento nos níveis de ansiedade.
- *No âmbito social* – Os relacionamentos com familiares próximos ficam mais sensíveis e sujeitos a atritos e mal-entendidos. As pessoas tendem a se isolar, os outros querem ajudar mas eventualmente mais atrapalham que ajudam. Lastimavelmente muitas vezes a demissão é seguida (nos anos seguintes) de divórcio.
- *No âmbito profissional* – A carreira sofre um abalo e precisa ser recolocada no eixo. Os objetivos tornam-se mais distantes, eventualmente há desvio do caminho. Os planos têm de ser refeitos imediatamente.

- No âmbito econômico – A pessoa, caso não tenha uma reserva adequada, terá de fazer ajustes econômicos imediatos. Cortam-se gastos, reduz-se o padrão de vida. Pior que isso: pode ocorrer a inadimplência. Mesmo pessoas que têm reservas sofrem economicamente com a demissão, pois, podem ter redução patrimonial.

Um grande desafio apresenta-se, enfim, ao demitido: ele tem de buscar alternativas de continuidade de carreira. Porém, por onde começar? Quais são os caminhos de busca do emprego hoje? Muitos demitidos estavam empregados há cinco, dez anos e perderam o contato com as práticas, os valores, as expectativas do mercado.

#### Família demitida

Quando um profissional é demitido, muitas vezes há a sensação de que a família toda foi demitida. Além da quebra na entrada mensal de receita, com seu impacto econômico, eventualmente há laços entre familiares e a organização ou pessoas dela. No plano psicológico, quando o demitido é chefe de família, há uma sensação de perda e insegurança para todos.

Em síntese, a pessoa precisa de ajuda. Quando ela tem ajuda profissional tudo fica mais fácil.

Essa ajuda tem mais de um foco. O primeiro é o emocional: boas conversas com profissionais experientes permitiram maior compreensão da situação atual, identificação de emoções improdutivas, busca de ajuste para uma atuação eficiente na busca de alternativas. O segundo ângulo é o estratégico: definem-se objetivos com mais clareza e propriedade, eliminam-se idéias falsas e mitos sobre o mercado, a pessoa passa a conhecer melhor seu potencial e suas fraquezas – em síntese, faz uma análise da situação melhor e um plano mais adequado. O terceiro foco da ajuda é o comportamental: a pessoa recebe orientações sobre como lidar com familiares, como portar-se em uma entrevista, como tomar ela própria medidas de busca de oportunidades, como ligar para amigos e colocar-se à disposição.

#### **Empregado, mas quer mudar**

Nem só pessoas disponíveis no mercado buscam oportunidades. Profissionais ocupantes de boas posições eventualmente querem mudar seus trajetos de carreira. Um exemplo:

Lúcia é Gerente de TI em uma indústria. Vem percebendo que muitas organizações têm terceirizado boa parte das atividades ligadas a TI e acha até mesmo que isso seria uma boa alternativa para a empresa em que atua. Reconhece que ganha bem e que a área traz um custo elevado para a organização. No plano pessoal, por outro lado, entende que ali seu potencial nunca será devidamente explorado. Ela quer mais. Estudiosa, aplicada, inteligente, com mestrado em TI por uma conceituada universidade, vários cursos no exterior, inglês fluente, atenta aos rumos da evolução tecnológica, precisa de um posto em que possa dar mais de si. Por outro lado, entende também que deve partilhar conhecimentos – e gosta disso. A área acadêmica lhe atrai sobremaneira e gostaria de ter um pé dentro da universidade.

Excelente negociadora que é, conversou com seus superiores na empresa e propôs um projeto de transição. De um lado, ajudaria a empresa a buscar alternativas mais produtivas para a área, terceirizado parte dos processos. Deixaria a área mais enxuta e menos cara para a organização, deixando um profissional em posto chave com uma pequena equipe para preservar a operação ótima do sistema.

De outro, a empresa a ajudaria a fazer uma transição: assinaria com ela um contrato de consultoria de seis meses e ofereceria um programa de *outplacement* para ajudá-la a fazer um planejamento e administração adequada da mudança. Acordo fechado, ela procura a Manager e entra no processo de *ouplacement*.

Seu caso é diferente. Ela não busca um novo emprego e sim uma outra proposta de trabalho e carreira. Assim, vai ter um tratamento igualmente diferente. Vai discutir seus objetivos com o consultor e fazer um detalhamento de suas atividades na empresa. Um currículo será elaborado, para eventuais usos, mas não será promovido para os canais de oportunidade de emprego.

A profissional irá, então, entrevistar-se com um especialista em *coaching* e com um consultor especializado em negócios e atividades por conta própria. Este, em combinação com a profissional, traçará uma estratégia de transição de carreira que será executada.

Enfim, a profissional receberá orientação e suporte para dirigir-se paulatinamente às áreas acadêmica e de consultoria, enquanto paralelamente mantém a relação com a empresa.

## O serviço de *outplacement* e sua importância

Os serviços de *outplacement* custeados pelas empresas e destinados a funcionários desligados têm, naturalmente, enorme importância na perspectiva do profissional. Ele sente-se assistido, compensado, incluído (apesar de estar em processo de desligamento), de tal modo que vai deixando a empresa de modo menos traumático.

Mas, e a empresa, que vantagens tem em custear tal serviço? Bem, as empresas na maioria das vezes não estão visando outros benefícios além daquele de ajudar quem lhes serviu bem. De certa forma fazem isso para o ex-colaborador, sem visar outros ganhos. Mas, há vantagens para elas também, que são as seguintes:

- Imagem interna de responsabilidade e valor, o que afeta positivamente a motivação dos funcionários que ficam;
- Imagem externa de responsabilidade e valor, que cria *goodwill*<sup>21</sup> na comunidade de negócios;
- Manutenção das boas relações futuras com o ex-empregado;
- Manutenção de canais de comunicação abertos no processo de afastamento do empregado, o que evita mal-entendidos que podem trazer disputas judiciais;
- Continuidade nos serviços até o momento necessário, menores riscos de ruptura nas operações.
- Maior segurança para o quadro funcional, que vêem o *outplacement* como um benefício de valor.

### Atividades fundamentais do *outplacement*

No processo de *outplacement*, o profissional recebe orientação de pessoas que sabem como lidar com os dissabores do desemprego. Com isso, recebe indicações de comportamentos que são produtivos para a situação. Tais comportamentos têm impacto positivo sobre a percepção e o ânimo do profissional, o que reduz seu desconforto psicológico.

Paralelamente, há a fixação de uma estratégia de transição sensata e racional. O profissional é assessorado para não cometer erros que são típicos dos momentos

---

<sup>21</sup> *Goodwill* – termo inglês que em negócios significa boa vontade que afeta positivamente os empreendimentos.

difíceis. E recebe informações importantes para buscar o melhor trajeto para a sua carreira, em função de suas condições.

Logo, as duas atividades fundamentais do outplacement são: ajuda emocional e ajuda estratégica. Isso torna a transição profissional muito mais fácil.

Quanto aos profissionais que estão empregados, esses igualmente podem cometer erros decorrentes de descontrole emocional. “Cansados” das empresas, das funções e dos chefes, muitos se precipitam e tomam decisões insensatas. Com apoio de outplacement poderão evitar isso.

### **Ajudando a pessoa a melhorar**

Em essência, o que se procura efetivamente é ajudar a pessoa a desenvolver-se, a melhorar. Seja por apóia-la na eliminação de sentimentos inadequados, como a baixa auto-estima, a insegurança, o pessimismo, seja por estimulá-la a desenvolver sentimentos mais adequados para as situações de prova, como a que está vivendo.

Tais incluem a tranqüilidade, a auto-confiança, a crença em si mesmo. Comportamentos contraproducentes – como o isolamento e a auto-vitimização, a reclamação crônica, são isolados e levados à consciência do participante, ao mesmo tempo em que se mostram os comportamentos mais eficazes: cuidado com a aparência, postura simpática, disciplina para trabalhar a transição como um real trabalho a ser feito, por exemplo.

Muitas pessoas que passaram pelo processo expressam a idéia de que saíram dele mudadas para melhor.

A coordenadora de *outplacement* da Manager, Sílvia Nogueira, na empresa desde ... observa:

A perda do emprego é, em princípio, indesejável e inegavelmente traumática. Mas, a carreira tem de seguir avante e o profissional ou a profissional terá de valer-se das competências que o trouxeram numa carreira de sucesso até então, para direcionar seus passos rumo ao futuro. Independente da estruturação técnica e operacional do processo que adotamos, que tem-se revelado bastante eficiente, o que conta mesmo são a nossa ligação com a pessoa. O desejo de ajudá-la a usar a experiência da transição para melhorar como pessoa e como profissional é que faz a diferença.

# DEMISSÕES: O CAMINHO MAIS HUMANO E PROFISSIONAL

## Estratégia e timing

A empresa foi adquirida por uma concorrente de maior porte, no exterior. Após uma análise da composição dos negócios, a diretoria corporativa decidiu que seria mais conveniente fechar sua subsidiária no Brasil, onde se tornara pouco competitiva, e concentrar recursos estratégicos em outros países. Antes de tomar tal decisão muitas discussões foram necessárias e há muitos “mas” em jogo:

- Mas, por que fechar, se o Brasil faz parte do BRIC e é um dos países de maior potencial para crescimento dos negócios?
- Mas, o negócio no Brasil vai até razoavelmente bem, a empresa vem dando lucros, abaixo de nossa média em outros lugares, mas estamos no azul?
- Mas, se sairmos do país agora no futuro não será difícil recuperar o market share que temos lá?

Para complicar a situação, todas as perguntas acima têm resposta positiva. Tudo isso é verdade. Então, por que fechar?

A estratégia de uma empresa sempre leva em conta o timing, o momento certo. Coisas boas para um momento não o são para outros. Há sempre incerteza e perdas, mas há a questão da oportunidade. Tudo o que foi dito acima é verdadeiro: se a empresa sair do Brasil ela perderá algumas coisas. Acontece que neste momento – e com vistas no futuro – há alternativas melhores que as vistas para a permanência no país. Eventualmente a empresa faz erros de avaliação e fecha uma unidade que teria sido melhor não fechar. Mas, quem sabe com certeza?

## Alternativa da modernização

A empresa vem operando bem, com lucros e sucesso, mas, há modos de ampliar sua produtividade. Com a implantação de novas formas de gerir, mudanças na organização e tecnologia, os custos cairão significativamente. Isso é tecnicamente viável, demonstrável em um estudo de gestão. Aqui não é um caso de dúvida

como o relatado anteriormente - há alto grau de certeza quanto à vantagem da modernização. Haverá um corte significativo de pessoal. O problema é que a empresa não tem alternativa a não ser modernizar-se, implantar as mudanças necessárias para ter custos mais baixos e maior competitividade no mercado. Se ela não fizer isso agora, pode ser que depois seja tarde demais, pois os concorrentes assumirão a dianteira e o espaço poderá nunca mais ser recuperado. Mudar ou mudar, é a decisão. Nesse caso, no prisma empresarial há casos em que a estratégia é indiscutivelmente certa.

E quanto aos cortes? Não é a empresa quem determina quantos empregados vai ter, mas o mercado. Na outra ponta o cliente não estaria nem um pouco disposto a receber menos qualidade do que é possível e a pagar mais caro só porque a empresa recusou-se a modernizar-se. O cliente buscará as melhores alternativas para si.

## **Mudando de cidade**

O preço do tomate, matéria prima usada pela empresa, ficou proibitivo na região em que se localiza a fábrica. As terras na região hoje valem ouro. Acontece que é necessário produzir polpa a um preço aceitável pelo mercado. O jeito é mudar de região e, paralelamente, ampliar significativamente a produção e a produtividade. A idéia é construir uma nova fábrica, muito mais moderna capaz de produzir muito mais por empregado. Como essa fábrica vai buscar uma produção muitas vezes maior que a atual, o total de empregados será maior também. A empresa vai crescer em ocupação de mão-de-obra.

- Mas, e os empregados atuais, serão aproveitados?

O ideal seria levá-los para a nova fábrica situada a 1800 km de distância. Acontece que há muitos problemas. Primeiro, eles não querem ir – a maioria tem laços com o local onde moram e trabalham: escola de filho, familiares, amigos, compromissos de vários tipos. Segundo, eles ganham salários que em outra região seriam muito altos; ganhando menos na outra localidade teriam o mesmo poder de compra, mas, é impossível abaixar salários pela legislação brasileira. Terceiro, a nova fábrica requererá competências muito diferentes das que foram requeridas até hoje, pelas estruturas atuais. Outras pessoas, neste momento seriam mais adequadas.

O jeito é demitir o pessoal e contratar um novo quadro. Muitas pessoas perderão seus empregos; muitas mais encontrarão uma nova oportunidade.

## **A missão de demitir**

Quem já passou um dia que seja em uma posição de comando sabe que uma das tarefas mais gratificantes do executivo é a de admitir uma nova pessoa. Durante as décadas que tenho ocupado posições de comando passei possivelmente milhares de vezes pela experiência, sempre agradável. Imaginemos alguém cheio de esperanças e ansiedades que houve a frase mágica: “O cargo é seu! Quando pode começar?” Naturalmente essa é uma experiência absolutamente prazerosa para quem acaba de conquistar um emprego e o efeito bumerangue é imediato: quem comunica recebe boa parte dessa emoção agradável.

Do ponto de vista institucional, igualmente, admitir é *tudo de bom*. Sim, porque admitir pessoas, ampliar o quadro traz uma série de gratificações para quem está no comando:

- Ampliação da esfera de influência e, sejamos realistas, todo executivo gosta disso;
- Quer dizer que os negócios estão demandando mais gente, logo, estão em expansão;
- A vida empresarial é mais excitante, pois advêm pessoas novas, planos, projetos, em síntese, há a sensação de se estar andando para frente;
- Os novos trazem o prazer de terem sido incluídos, criando um clima gostoso.

Mas nem tudo são flores para quem exerce cargos de comando. De um lado há o prazer de admitir; de outro, há o desagradável dever de demitir, quando necessário. A demissão, queiramos ou não, é um balde de água fria na motivação. É uma pancada sobre o clima humano e quebra o entusiasmo. Como diz a Bíblia, “todas as coisas têm seu tempo” e há o tempo de desfazer o que estava feito. É desagradável, mas o administrador não pode furtar-se à responsabilidade e tem de fazer o que deve ser feito.

## **Problemas das demissões**

Como já mencionamos, para a pessoa a demissão pode ter um impacto considerável, tornando-se um fator estressante dos mais destacados. Ela afeta a auto-estima, a segurança, o nível de confiança no futuro, as relações familiares, enfim, tem algo custo em todos os aspectos. Só por isso já se justifica a empresa criar planos para uma administração humana e consciente das demissões, sejam estas individuais, sejam coletivas.

Mas, a demissão pode trazer problemas sérios para as empresas também, seja no âmbito operacional, seja no âmbito da imagem, seja no âmbito das relações com o pessoal. É fundamental cuidar para que seu impacto negativo seja o mínimo possível.

No caso de cortes de pessoal, muitas questões se colocam:

- Quem comunicará a demissão?
- Quando comunicar as demissões?
- Como será a comunicação com os demitidos?
- Que benefícios ofereceremos aos que saem?
- Que grupo sairá primeiro?
- O que comunicaremos aos que ficam?

Dadas às perdas reais que os desligamentos trazem para as pessoas e às emoções envolvidas, o processo traz sérios desafios para aqueles que vão comandá-los. Uma forma errada de comunicar, um momento inadequado, um deslize qualquer nas questões relativas ao processo pode provocar:

- Sérios descontentamentos no grupo, com reações imprevisíveis;
- Ações na justiça contra a empresa;
- Rompimento do contrato psicológico entre a empresa e os desligados, com conseqüências danosas para o futuro;
- Sérios problemas de imagem;
- Fortes impactos negativos sobre a motivação do pessoal que fica na organização.

Daí vem mais uma questão séria: Será que a gerência está preparada para conduzir o processo? Usualmente as pessoas não têm essa experiência e ninguém acha nos livros uma receita de como lidar com questões complicadas como essas.

### **Formas de tratar a questão**

A empresa, final do expediente de sexta-feira, entregou uma carta aos funcionários, à medida que iam saindo. Nessa, dizia, de forma juridicamente bem pensada para evitar problemas, que os serviços da pessoa não seriam mais necessários, porque haveria terceirização das atividades da área. Gente com 10, 15, 20 anos de bons serviços prestados à organização recebeu a tal carta.

Na segunda-feira, aquelas pessoas não apareceram mais para trabalhar, obviamente, e o clima entre os funcionários remanescentes era horrível. Todos se sentiram como se tivessem observado uma violência incomum e injustificável contra amigos.

O clima ficou tão ruim, que a diretoria teve de pedir apoio profissional, mas, o mal já estava feito. Logicamente, procurou-se minorar os efeitos negativos desse mal, com encontros com o pessoal. Porém, tudo teria sido melhor se o processo tivesse sido conduzido com eficiência desde os primeiros atos. Por sorte a empresa não teve maiores problemas, já que seu pessoal era muito leal e maduro, inclusive os que saíram, mas a mácula da deslealdade tão logo não vai ser limpada.

Eis uma forma errada de lidar com a questão da demissão. Eis algumas características do amadorismo em lidar com esses processos:

- *Enfoque jurídico, frio e distante, como tentativa de evitar problemas legais.* Em vez de evitar as ações trabalhistas, esse tipo de tratamento as provoca, pois, a questão se torna competitiva – e no âmbito da justiça.
- *Comunicação feita por pessoas despreparadas.* Eventualmente o comunicador tem boa fluência verbal, mas está desavisado quanto ao tipo de situação específica em que se acha a audiência – e acaba perdendo o controle e tornando o evento muito mais doloroso do que deveria ser.
- *Truculência.* Eventualmente a empresa, querendo proteger ativos, age de modo absolutamente despropositado com a segurança, o que causa enorme revolta e suscita desejo de revide.
- *Hesitação e incerteza.* Comunicados hesitantes, pessoas inseguras na comunicação, deixa um clima de ansiedade e desinformação intensa, acarretando muitos problemas de todos os tipos.
- *Gerência omissa.* Gerência que passa a tarefa difícil para outras pessoas causam mágoas profundas e transmitem uma idéia de covardia e falta de responsabilidade.
- *Passividade.* Pessoas inseguras na comunicação eventualmente permitem o crescimento das lideranças informais no processo e interesses outros, que não os legítimos da empresa e dos desligados, passam a comandar os acontecimentos.

## **Buscando ajuda profissional**

O ideal, então, é pedir ajuda a organizações que têm know-how nessa área. A Manager já conduziu processos de acompanhamento de redução de quadro em

centenas de empresas de diferentes portes e ao longo do tempo adquiriu uma sólida experiência em lidar com eles. Os consultores que se envolvem em cada novo processo usualmente já participaram de outros e sabem não só prever eventuais acontecimentos mas também lidar com eles quando surgem.

O apoio profissional da Manager usualmente envolve os seguintes pontos:

- Elaboração do plano de desligamento – inclui o que será oferecido aos desligados, *timing* dos desligamentos, formas de comunicação, questões logísticas;
- Treinamento de pessoal que fará as comunicações – atitudes adequadas, postura dos comunicadores, erros a serem evitados, como lidar com as emergências;
- Apoio local na comunicação – no momento crítico da comunicação, consultores estarão presentes para ajudar em questões táticas ou operacionais que sejam relevantes;
- Suporte psicológico aos demitidos no momento da comunicação – para pessoas que apresentem reações eventualmente mais intensas e demandem ajuda;
- Suporte aos demitidos na transição de carreira – incluindo treinamento para busca de alternativas de carreira, elaboração e promoção de currículo, preparação para entrevistas e testes, acompanhamento durante a transição (aspectos psicológicos, estratégicos, operacionais, etc.).

A experiência mostra sobejamente que é melhor não negligenciar com essas questões. Um tratamento profissional é a melhor alternativa para a empresa e a garantia de menor desconforto psicológico para quem passa pela transição.

# UMA PESSOA, UM PROFISSIONAL, UM PROJETO DE VIDA

Muitos profissionais, quando desligados de uma empresa, tomam a iniciativa de buscar apoio da Manager para suas transições profissionais. Resolvem investir em si mesmos quando não têm esse benefício do ex-empregador. E muitos profissionais empregados - e eventualmente bem empregados – também procuram apoio da Manager para suas decisões e movimentações de carreira.

Vejamos como se dão esses processos.

## **Na emergência, decisão econômica para pôr todas as cartas a seu favor**

Helena estava bem na empresa em que trabalhava, mas, veio uma nova gerente e as coisas começaram a complicar-se. Era uma empresa familiar de médio porte, com idéias não muito arejadas a respeito de gestão. Embora a empresa não tivesse muito a oferecer em termos intelectuais, Helena não reclamava pois lhe era dada boa liberdade de trabalho e sua área operava como um oásis dentro daquele deserto de idéias e inovações.

Com o advento da nova gerente, entretanto, isso mudou e o que restou mesmo foi uma empresa muito pequena, em termos de gestão, para as aspirações e qualificação da profissional. Pior que isso, a nova chefe era bastante insegura e tomou a qualificação subordinada como uma ameaça. Os atritos logo surgiram e, embora Helena lidasse profissionalmente com eles, o mesmo não acontecia da parte da chefe que acabou por demiti-la. Isso não estava nos planos.

Helena tem 36 anos, é casada, um filho de 6, e pretende estender sua carreira por mais muitos anos, obtendo a máxima gratificação dela. Não tem objetivos de mudar a trajetória de carreira por enquanto. Quer mesmo é obter o máximo possível de seu potencial como executiva. Com o súbito desemprego (passaram-se apenas 2 meses entre a entrada da nova chefe e a demissão), sente que precisa recolocar sua carreira nos trilhos.

Precisa buscar uma nova colocação. Tem uma razoável reserva financeira, pois, tem uma poupança e recebeu os valores naturais da rescisão. No primeiro momento considerou que poderia lidar por si mesma com a busca de oportunidade, mas, já nas primeiras experiências de abordagem do mercado empregador percebeu que terá mais sucesso na transição de carreira se puder contar com ajuda profissional. Resolveu então investir e pediu apoio da Manager.

Os trabalhos iniciaram-se e as primeiras oportunidades foram surgindo. De repente, uma delas começa a transformar-se numa real possibilidade de emprego, até que a empresa lhe faz uma proposta. O salário estava 10% abaixo daquele que ela já recebia na empresa anterior e por isso estava hesitante em aceitar a oferta do potencial empregador. Ademais, tinha uma possibilidade em outra empresa, na qual já sabia que o salário deveria igualar o anterior. Foi quando teve uma reunião decisiva com sua consultora na Manager.

A consultora usou argumentos contundentes, para convencer Helena a aceitar a oportunidade que lhe era oferecida:

- Cada mês sem trabalhar ela perderia dez vezes mais que a perda mensal prevista no novo cargo. Assim, se ficasse quatro meses parada perderia 40 vezes mais que a perda de um mês no novo cargo. Ora, como provavelmente no período de um ano haveria uma recuperação do salário, era melhor aceitar o novo emprego.
- Sim, o outro cargo era promissor e pagaria mais. Acontece que não havia nenhuma oferta concreta, só uma possibilidade. Realista por lidar todo o tempo com o mercado e saber que planos e promessas não significam muito, a consultora aconselhava, neste momento, a assessorada a acreditar no ditado: Mais vale um pássaro na mão que...
- Por fim, a consultora conhecia a cultura da empresa que havia feito a proposta. Cautelosos na fase inicial da relação de emprego, ela costuma abrir excelentes oportunidades depois de um certo tempo para o novo funcionário. Empresa um sólida, planejada e rica, permite que as pessoas que querem cheguem muito longe. O ideal para a continuidade de carreira de Helena.

Vencida pelos argumentos, ela aceitou o novo emprego. Comentando com o marido, meses depois, ela disse: “Pondo os números na ponta do lápis, vejo que o investimento se justificou. Aquele conselho da consultora, na hora certa, trouxe um ganho significativo para mim. O investimento foi muito menor que a perda que eu teria tido se não aceitasse o novo emprego”.

Helena quando foi demitida precisava economizar, certamente, e dar continuidade em sua carreira. Percebeu que buscar ajuda profissional seria investir e não gastar. Mas, não poderia buscar por si mesma um emprego? Certamente, mas obviamente com nível de eficiência bem menor. Resolveu investir para pôr todas as cartas a seu favor e hoje percebe que a decisão foi acertada.

## **Comportamento pro-ativo**

Luciano está concluindo um curso de MBA. Tem 29 anos e já está há 8 na carreira, na área financeira, tendo trabalhado em dois bancos. Começou no primeiro banco como estagiário, mas, devido ao seu interesse e desempenho, além da boa formação universitária, logo passou a *trainee* de gerência, e antes de completar dois anos de casa já era gerente. Ficou dois anos no cargo e recebeu uma boa proposta do segundo banco, que aceitou. No segundo emprego, seu desempenho na área comercial logo destacou-se e ele já teve sua primeira promoção. Mas, quer mais e tem consciência de que pode almejar um cargo com maior desafio.

Procura, então, o apoio da Manager para o planejamento de carreira e a transição profissional. Após entrevistas, discussões, avaliações e análises, chega-se à conclusão de que, efetivamente, ele nasceu para ser executivo. Tem a vontade, a qualificação, faz o investimento necessário. Por exemplo, nos últimos dois anos sacrificou o horário de almoço diariamente para fazer inglês; como já tinha alguma base, agora está fluente. Igualmente tem excelentes informações sobre o mercado pois, além de trabalhar diuturnamente em contato com executivos, lê um jornal e uma revista semanal de negócios.

O jovem profissional e a consultora da Manager fazem um plano para busca de melhores oportunidades para ele. Foi aconselhado a não negligenciar em absolutamente nada seu emprego atual – pelo contrário, seu desempenho deve continuar em ritmo de crescimento. Paralelamente se fez um currículo, evidenciando os aspectos principais do perfil, e este começou a ser divulgado com total discrição. A consultora, face ao potencial de Luciano, revolveu trabalhar mais no nível de contatos pessoais, enviando seu currículo para colegas de outras empresas de consultoria em RH.

Em seis meses surgiram 15 oportunidades ao todo. Oito foram descartadas pela consultora, em conversa com Luciano, por não refletirem o perfil de empresa que poderia dar-lhe o que ele almejava. Das sete oportunidades restantes, em cinco ele entrou no processo seletivo, mas entrevistas nas empresas e conversas

posteriores com a consultora levaram-no a sair do páreo, pois percebeu-se que ainda não era o que se desejava – e não havia motivo para pressa.

Duas empresas foram seriamente consideradas e ambas acabaram efetivamente se interessando pelo candidato. Depois de alguma hesitação, ele optou por uma delas e partiu para a nova posição.

O caso é um dos inúmeros vivenciados pelas consultoras que atendem pessoas físicas na Manager. Histórias iguais a essa nos revelam muito sobre um tipo de pessoa, o perfil de Luciano.

São pessoas que:

- Querem trabalhar o que for necessário e crescer profissionalmente, isto é, têm uma saudável ambição;
- Tem direcionamento, sabem que tipo de posição almejam, e focam a busca dessa em suas ações;
- Avaliam bem a situação, isto é, têm informação adequada para saber o que podem e o que não podem almejar num dado momento;
- Preparam-se diuturnamente para atingir suas metas;
- Têm a coragem de mudar.

Ao longo do tempo, essas pessoas costumam atingir postos elevados. Têm um comportamento pro-ativo, tomam seus destinos em suas mãos e buscam o que desejam, assumindo riscos e lutando para vencer os obstáculos que certamente aparecerão. Diferente daquele que teve sucesso repentino por uma questão de sorte ou das pessoas que desejam o sucesso mas não o plantam.

“O Homem foi feito para a ação e para promover,  
com o empenho de suas faculdades, mudanças nas  
circunstâncias externas a si mesmo e aos outros,  
de modo que se revele mais favorável à  
felicidade de todos.”

Adam Smith (1723-1790)  
Teoria dos Sentimentos Morais

## Valores e carreira

A empresa A exige um nível de envolvimento dos mais elevados. Todos trabalham bastante, de 9 a 10 horas por dia, sob pressão, tomando decisões rápidas; a cobrança é alta, não se toleram erros; os celulares ficam ligados e os empregados também ficam ligados à empresa o tempo todo, incluindo os fins de semana. As metas são elevadas – e sagradas – e os mais ambiciosos têm real oportunidade de crescimento rápido e intenso. O clima interno é competitivo, muito competitivo.

A empresa B tem um ritmo mais tranqüilo. Usualmente todos deixam o trabalho por volta das dezessete horas. Além das dezessete e trinta ninguém fica, salvo exceção, pois as luzes se apagam. As decisões são mais lentas, os processos mais planejados. A empresa paga salários razoáveis, embora não ofereça oportunidades de crescimento rápido e intenso para os mais ambiciosos. O clima interno é cooperativo e amistoso.

Algumas serão felizes, integradas e realizadas na empresa A; outras suportam o emprego, mas se mantêm ansiosas, tensas e infelizes. Algumas pessoas igualmente são felizes na empresa B, enquanto outras sentem tédio.

Mas, a questão não pára aí, pois, mesmo o emprego, ele em si em qualquer empresa, poderá ser fonte de realização para alguns e fonte de frustração para outros. Alguns seriam mais felizes na vida de empreendedor, na atividade artística ou até no trabalho em uma ONG com remuneração baixa.

É tudo uma questão de valores.

É aí que tudo começa. A pessoa tem de ajustar-se, primeiro, como pessoa, entender a si mesma, descobrir qual é sua real vocação, qual é sua *missão*. Quanto antes essas questões pessoas forem devidamente esclarecidas na vida, tanto melhor, porque se viverá mais tempo sendo ou buscando o que se deseja e se ampliam as possibilidades de atingir suas metas de vida verdadeiras.

A pessoa busca auxílio da Manager para uma transição na carreira, seja para recolocá-la nos trilhos de onde foi tirada pela demissão, seja para mudar de rota mesmo estando em um emprego razoável. Eis a oportunidade de se buscar um nível mais profundo de auto-conhecimento e de buscar mudanças em sua vida.

## Potencial e carreira

Engana-se quem acha que as escolhas são ilimitadas. Cada um pode ser o que deseja – é o que freqüentemente ensinam os manuais de auto-ajuda, que acabam por criar ansiedade e frustração. Quem deseja ser um atleta profissional tem de ter uma qualificação física adequada para, com base nela e com muita, muita dedicação, chegar ao que se pretende. O mesmo se pode dizer de quem pretende ser um músico: talento (em função das demandas do mercado a que se propõe atender) é necessário, embora não suficiente.

Há pessoas que são mais talhadas para a vida executiva: lidam melhor com a política, com competição interna, com a pressão, com o poder, com as decisões que freqüentemente envolvem questões éticas delicadas. Essas pessoas ficam felizes dentro da organização – ali é o seu lugar, ali realizam seus sonhos, crescem e atingem grandes metas, contribuindo decisivamente para a sociedade.

Outras terão maior resultados no emprego de seu talento e seus esforços se se dirigirem a outras áreas: o mundo acadêmico, a consultoria, o empreendimento pessoal, o trabalho autônomo em vendas, a profissão liberal.

O problema é que muitas vezes a pessoa não tem conhecimento razoável sobre o seu potencial, seu perfil de competência. Isso a leva ao erro nas escolhas de carreira e ao auto-engano.

Na Manager, as pessoas que trabalham diuturnamente com orientação de carreiras conseguem identificar com boa dose de precisão, sem recorrer a testes mais aprofundados, qual é o potencial de uma pessoa. É uma questão de experiência. Além dessa avaliação subjetiva qualificada, onde mais de um consultor é acionado para opinar, entram em cena freqüentemente os testes, que permitem um diagnóstico mais amplo e aprofundado.

Quando a pessoa está em transição, é necessário ajudá-la a ver onde e como tenderá a ter melhores resultados com o emprego de sua energia. A pessoa pode até decidir que gosta de uma área para a qual não é talhada – e ficar nela – mas terá consciência de suas limitações e isso será relevante para as melhores decisões de carreira.

## Decisões críticas

Vejamos algumas decisões críticas da vida e carreira:

- É melhor ter uma renda maior ou mais qualidade de vida no trabalho?
- É preferível ganhar menos no presente e ter mais potencial para o futuro ou o contrário?
- É melhor optar pela empresa A, arrojada e exigente, ou pela B, mais lenta, mas mais “humana” e preocupada com o empregado?
- É melhor fazer pós-graduação ou Mestrado?
- Vale a pena trabalhar alguns anos no exterior?
- É preferível continuar com seu próprio jeito de ser (seus valores, sentimentos, comportamentos) ou achar um jeito de mudá-lo?

Não há nenhuma única resposta certa a qualquer dessas questões. Todas são questões complexas que demandam auto-conhecimento e avaliação adequada da situação. Há algumas maneiras mais apropriadas e outras menos apropriadas de tomar tais decisões, conforme vemos no quadro abaixo.

### Tomando decisões críticas

<b>De modo inadequado</b>	<b>De modo adequado</b>
Sem reflexão e análise	De modo refletido, analítico e racional
Sem consulta a ninguém	Com consulta a profissionais
Com palpites de leigos	Sem dar atenção a leigos (pois seguir quem não entende por ser pior)
De modo isolado e errático	De modo integrado, planejado, com uma visão abrangente e com vistas em um projeto maior
Sob pressão de acontecimentos externos	Sem pressão, com auto-direcionamento

Quando o profissional busca ajuda profissional para a transição, necessariamente vai ser exposto a questionamentos e decisões dessa natureza. Isso vai ajudar bastante na condução de sua estratégia profissional de curto e longo prazo. O ganho vai distribuir-se ao longo dos anos seguintes, pois ele terá adquirido exposição a uma forma específica de ver sua carreira como um negócio a ser bem cuidado – e também método para refletir sobre ela.

Ricardo Xavier, com sua longa experiência de consultoria em recursos humanos, era enfático em dizer que muitos profissionais no Brasil não dão a devida importância às suas carreiras. Conversando com executivos e técnicos todo o tempo, ele percebia que muitas vezes as questões e decisões de carreira eram tratadas com negligência. Isso foi um dos motivos que o levou a escrever o livro *Você S.A.* para estimular as pessoas a pensarem melhor sobre tudo isso.

## **Ser profissional**

Nilton usa brinco de argola, que chama a atenção. Quando se apresentou perante a consultora de outplacement ela o advertiu de que o brinco não seria um dado positivo na perspectiva de nenhum dos potenciais empregadores – e que seria um comportamento “esquisito” na percepção de alguns e “inadequado” na percepção de outros. O melhor seria então não usar.

- Não vejo por quê! Não tem nada a ver o brinco com a qualidade do trabalho de uma pessoa e sua produtividade – ele respondeu.

Ele está absolutamente certo, mas não é assim que pensam seus eventuais empregadores. Nilton tem o direito de desejar que um grande banco para o qual ele ainda nem trabalha se curve à sua idéia? É sensata sua pretensão? Lógico que não. Assim como Nilton tem direito de ter suas idéias, o banco têm direito de defender as suas próprias.

Acontece que o banco tem um emprego a oferecer e é ele que decide quem selecionar. Nilton não é obrigado a procurar emprego no banco ou nas empresas conservadoras quanto à vestimenta: ele pode dirigir-se às agências de propaganda, às emissoras de TV, às empresas de eventos. Suas opções estarão limitadas, mas se ele o aceita sem reclamações, nada contra sua filosofia.

O que é ser profissional? É assumir a postura e a responsabilidade adequadas ao cargo. Isso quer dizer que a pessoa não poderá fazer o que quiser, mas terá de fazer o que deve ser feito. Um médico não pode “inventar” um tratamento qualquer e submeter seus pacientes a ele: tem de aplicar as boas práticas prescritas na ciência em decorrência da qual conquistou o direito de atender doentes. Se quiser inventar algo terá de fazê-lo dentro do protocolo científico da medicina.

“Não tente ser uma pessoa de sucesso, mas,  
em vez disso, uma pessoa de valor”.

## Albert Einstein (1879-1955)

Certamente, Einstein não tinha nada contra o sucesso, mas sua frase é uma advertência para aqueles que se esforçam para atingir o sucesso sem se esforçarem antes para terem valor, prestar serviços de qualidade. O profissionalismo é colocar as coisas no prisma certo.

Pode-se dizer que o profissionalismo implica em:

- Enquadrar-se nos comportamentos esperados para o cargo;
- Adquirir uma postura de servir, em vez da meta de beneficiar-se;
- Assumir responsabilidade pelos recursos que lhe são delegados;
- Ser cuidadoso na conduta e na comunicação, quando se tem um cargo, pois se está representando uma organização;
- Deixar o ego de lado e assumir uma postura de trabalho em equipe e institucional;

Qual é a primeira responsabilidade de um profissional? É para consigo mesmo – a de manter sua ética, integridade e capacidade de servir, para fazê-lo dentro do melhor padrão. Isso quer dizer que o profissional tem de preocupar-se com sua carreira, seu crescimento.

Quando um profissional se acha em processo de planejamento de carreira, com apoio especializado, tudo isso vêm à baila. Por exemplo:

- O consultor de carreira vai tentar fazê-lo compreender que usar brinco não é adequado para uma posição executiva numa empresa conservadora.
- Ao avaliar uma empresa para empregar-se, o profissional não poderá pensar só em beneficiar-se; primeiro ele deverá servir e como consequência poderá receber a recompensa espontaneamente ou legitimamente poderá pleiteá-la.
- O assessorado não poderá negligenciar certas questões como horário, comparecimento a entrevistas, etc. pois isso não é conduta de profissional.
- Não poderá igualmente falar mal do ex-empregador, pois, a responsabilidade profissional demanda controle da expressão.

O planejamento de carreira é uma excelente oportunidade para o aperfeiçoamento do profissionalismo. Pode-se até crescer sem profissionalismo, nos dias de hoje, mas é cada vez mais difícil. Em épocas competitivas é melhor colocar todas as cartas do nosso lado.

## **Investimento em si mesmo**

As empresas nem sempre investem no desenvolvimento do pessoal. Algumas optam por fazer uma boa seleção (e hoje contam com grande leque de alternativas) e minimizam os custos posteriores em treinamento. Pegam pessoas já “prontas”, digamos assim. Se o profissional se acha numa empresa dessas, é bom que ele cuide de si mesmo, pois, caso contrário terá sua carreira estagnada.

Há outras empresas, pelo contrário, que têm grande dinamismo e abrem enormes oportunidades de desenvolvimento para o pessoal. Oferecem desde bom material para leitura, até cursos de pós-graduação e viagens de treinamento ao exterior. Nem todos, entretanto, aproveitam bem essas oportunidades que lhes são oferecidas.

Quando a pessoa se apresenta em um processo de outplacement logo se vê que alguns souberam investir mais em si mesmos. Empenharam esforços, talento e até recursos financeiros para impulsionar suas carreiras e estão mais preparados para o mercado. Outros, apesar das sinalizações que o mercado foi fazendo, ao longo do tempo, se mantiveram acomodados.

O processo de outplacement é uma oportunidade para a pessoa aprender definitivamente que se ela não investir em si mesma, o que os outros puderem fazer será sempre insuficiente. Levar a carreira a sério é o melhor remédio contra as incertezas dos tempos modernos e a melhor vitamina para o crescimento e realização pessoal.

# FORMAÇÃO DE UMA CULTURA DE COMPETÊNCIA EM RH

Em termos simples, pode-se dizer que a cultura é o modo de sentir, pensar e agir de uma comunidade. Uma cultura organizacional é o quadro de sentimentos, idéias e comportamentos que seu quadro funcional tem em relação a clientes, serviços, trabalho, enfim, todos os itens relevantes da vida profissional.

Definições diferentes convergem para essa idéia geral, como se vê abaixo.<sup>22</sup>

## Cultura...

### **Edgar H. Schein:**

"... um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

### **Mats Alvesson:**

*"as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica"* .

Há empresa que procuram interferir seriamente nos modos de sentir, pensar e agir de cada funcionário isolado – e no do todo. Essa é a prática correta, pois, hoje sabe-se que a cultura traz um grande impacto sobre os resultados da organização, principalmente quando vistos a médio e longo prazo. Assim, uma

---

<sup>22</sup> FERREIRA, Maria C. ASSMAR, Eveline Maria Leal. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional.  
<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>

organização que pretende ser sustentável e eficaz tem de cuidar bem de sua cultura.

## Ajustando o discurso

Um novo profissional contratado pela Manager logo mostrou-se brilhante. Com excelente fluência verbal, boa cultura, modos elegantes, era cativante e envolvente. Sua experiência anterior era do segmento de produtos de luxo. Frequentemente falava uma frase de Charles Revson, considerada um ponto de referência do marketing: “Na fábrica produzimos cosméticos, nas drogarias, vendemos esperança”. Esse era seu *slogan*, uma diretriz que ele adotava para conduzir seu trabalho.

Logo apresentou excelentes resultados. Contratos bons foram fechados e a diretoria, naturalmente, mostrou-se contente. Mas, nem tudo o que reluz é ouro, como diz o velho ensinamento popular. O problema é que ao iniciar a execução dos novos projetos, os consultores percebiam que o cliente tinha expectativas maiores do que se podia objetivamente oferecer. Isso acontecia justamente com os projetos vendidos pelo novo profissional. Imediatamente ele foi chamado para uma conversa com o diretor comercial.

- Estamos sentindo no ar que o cliente quer mais do que podemos oferecer. O que você andou oferecendo a eles? – perguntou o diretor, com tom cortês e um toque de humor, sem expressar cobrança ou censura ao trabalho do novo profissional.
- Chefe, “nas drogarias vendemos esperança”. A venda, a meu ver, pode ser muito maior se a gente criar conseguir deixar uma promessa mais ousada subentendida.
- Concordo completamente com a frase. Gosto dela. A vida é dura e não podemos deixar a esperança de fora nunca. Mas, quando se trata de serviços temos de ser exageradamente cuidadosos na criação de expectativas, para não ter problemas futuros e para cativar o cliente para sempre.

Daí seguiu-se uma longa discussão, em tom amigável, na qual o diretor mostrou que estava muito contente com o trabalho do novato, que apreciava seu esforço, que admirava sua fluência verbal, mas, deixou claro também que precisavam “calibrar” as ofertas para que resultassem em expectativas factíveis. Outros profissionais, principalmente os que se envolviam diretamente com a “entrega” do serviço, foram chamados a contribuir na discussão e ela acabou aparecendo em duas reuniões de sexta, que eram usuais para o pessoal de mercado.

O novo profissional de vendas passou a vender um pouco menos, mas continuou produtivo e feliz. A empresa ficou mais feliz ainda, pois ele passou a oferecer exatamente o que podia ser realizado, nem mais, nem menos.

O que se observou? Uma ação rápida, precisa e eficiente de administração da cultura. Transcorreu dentro do seguinte processo:

- Observou-se um comportamento desviante da cultura atual – e improdutivo;
- O referido comportamento foi objeto de atenção e – principalmente – ação rápida do diretor;
- O profissional “desviante” não foi punido injustamente, por ter feito algo que não sabia que era contra as práticas da empresa;
- Ele foi devidamente orientado, num clima de busca de solução e não de busca de culpados;
- O assunto foi discutido de maneira inclusiva, com participação de outros, portando se compartilhou um “case” interno como veículo de indicar melhores caminhos;
- O profissional se sentiu apoiado e mudou seu modo de trabalhar, incorporando um jeito mais adequado;
- Por fim, foi aplaudido por isso.

Nem sempre as coisas são fáceis na vida, entretanto. Houve alguns outros (felizmente) raros casos em que as coisas não funcionaram tão bem e profissionais não passaram pelo teste de integração cultural. Ora, nem todos são adaptáveis a uma cultura; eventualmente a “sintonia” é impossível.

## **Cultura de serviço**

As empresas de serviço têm um “produto” diferente, que se caracteriza pela intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade de produção, distribuição e consumo, e pela participação do cliente, entre outros aspectos. Quanto mais o cliente participar, tanto melhor. Quanto mais as expectativas forem bem definidas, tanto mais seguros estaremos de ser eficientes e de deixar o cliente satisfeito. Mais que isso, na organização de serviço há o conceito de “palco”, o local onde os serviços transcorrem: se houver falha ali, naquele momento, tudo vai por água abaixo. É o que se chama momento da verdade:

Momento da Verdade é “qualquer episódio no qual o cliente entre em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seus serviços”.

Karl Albrecht, definindo um conceito de R. Norman

Em decorrência dessa natureza, as organizações prestadores de serviço têm de adotar alguns princípios que se revelam essenciais para a eficácia:

- *Foco no colaborador* – Pois, como observaram James L. Heskett e co-autores<sup>23</sup>, clientes fiéis são clientes satisfeitos, que receberam bons serviços, que foram prestados por empregados satisfeitos e motivados. Portanto, se a direção cuidar bem da criação de um quadro competente, motivado e satisfeito, a mágica se realiza.
- *Comunicações excelentes em todo o processo* – Desde a identificação de uma necessidade, à sua definição mais precisa, passando à proposta, negociação, realização do serviço e relatórios de prestação de contas, tudo requer comunicação excelente.
- *Envolvimento do cliente* – Como já dito, em cada etapa, quanto mais envolvimento do cliente, tanto melhor. A idéia é servi-lo com excelência, por meio de diagnóstico preciso de seus interesses.
- *Forte ênfase humana* – Seja no caso de um passageiro de avião, do cliente do restaurante, do titular da conta bancária, a obtenção do serviço sempre acarretará eventuais ansiedades que precisam ser resolvidas. Quando a empresa tem uma cultura voltada para pessoas e seus interesses, isto é, um forte enfoque humano, tudo se ajusta.

Certamente esses aspectos não esgotam a lista de ingredientes de uma cultura de valor em serviços. Inúmeros outros aspectos revelam-se no dia-a-dia daqueles que estão efetivamente empenhados em servir, com profissionalismo e excelência.

A formação dessa cultura requer um esforço permanente por parte de todo o quadro diretivo.

## **Cultura de RH**

Se se trata de uma organização de RH, traços culturais específicos são requeridos. Por exemplo:

- *Perfil de competência adequado* – Em alguns tipos de empresa a proporção de pessoal de *back-office*<sup>24</sup> é grande. Na empresa de RH quase todos estão

---

<sup>23</sup> HESKETT, J.; SASSER JR., E. & SCHESSINGER L. **Lucro na prestação de serviços**: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes. Editora Campus.

<sup>24</sup> *Back-office* – palavra inglesa que pode ser traduzida por “escritório de retaguarda”.

na linha de frente e são visíveis, em “momentos da verdade” de relacionamento com a clientela. A seleção de pessoas para trabalhar em uma empresa de RH deve levar em conta que essas pessoas têm de gostar de gente e saber lidar com gente.

- *O mix certo de profissionais* – Igualmente os serviços de RH são serviços destinados a empresas. Isso requer competências múltiplas na área de recursos humanos em si, gestão, negócios. Caso contrário não se apresentam as melhores soluções para os clientes.
- *Conhecimento da área* – Os níveis de especialização e qualificação são mais elevados em algumas áreas que em outras. Na história da administração já se acumulou um considerável corpo de conhecimento em RH. Isso requer funções especializadas e pessoas com conhecimento específico.
- *Vocação para a área* – Cada canaliza pessoas de determinada vocação. É fundamental gostar da área, de seus processos e propósitos.

## **Formação da cultura**

A cultura é<sup>25</sup> ...

... socialmente desenvolvida, é transmitida para os outros membros da organização, sendo um composto de aprendizado e da história organizacional. Essa linha teórica enfatiza que a cultura pode ser mudada, e funciona como um ponto de referência que determina o comportamento das pessoas dentro da organização.

---

25 LAINO, Aparecida de Souza. Cultura organizacional e o papel da gestão de pessoas: um estudo de caso em academias de ginástica. Dissertação de mestrado. Universidade Federal Fluminense. <http://www.kmpress.com.br/portal/grpesq/CIDA02.pdf>

Ela se forma:

- Pelo exemplo – as pessoas tendem a incorporar comportamentos que julgam produtivos de seus superiores e pares;
- Pela comunicação – que indica o que é o certo, o errado, o bom, o ruim; os mais experientes orientam os menos experientes;
- Pela observância das regras e normas implícitas ou explícitas reinantes no grupo;
- Pelo treinamento formal;
- Pelo treinamento informal nas relações entre chefes e subordinados;
- Pela experiência acumulada, histórica – isso tem grande peso, porque traz para a realidade concreta do presente não só as práticas consolidadas mas também os ganchos emocionais;
- Pelas escolhas de censura e aprovação que se observam no interior do grupo.

Em síntese, a cultura mistura de emoções, comportamentos, idéias desenvolvidas com o tempo. Um patrimônio a ser preservado.

### **Cultura forte e eficaz**

Há o conceito de cultura corporativa *forte*<sup>26</sup>. Refere-se usualmente aquela cultura em se observam os seguintes traços:

- Forte coesão do grupo – As pessoas têm forte ligação entre si, um ambiente de equipe.
- Foco na tarefa, no serviço ao cliente – Enfatiza-se o que deve ser feito e não há perda de energia com administração de relações e vaidades.
- Comunicação intensa e fluida – Todos se comunicam com todos, com barreiras hierárquicas apenas funcionais e não sociais.
- Ausência de barreiras organizacionais sólidas – Comunicação horizontal e vertical boas, com pouca formação de “feudos” e “paróquias”;
- Busca do interesse da organização – As pessoas ficam efetivamente felizes com o sucesso da organização.
- Meritocracia – O mérito é aplaudido, venha de onde vier;
- Partilha de conhecimento – Uns aprendem com os outros.

---

<sup>26</sup> Para maiores informações veja: PARDINI, Daniel J. Cultura corporativa forte....  
<http://www.anpad.org.br/enanpad/2000/dwn/enanpad2000-org-886.pdf>

Diz-se que uma cultura é eficaz quando é adequada a que a organização leve realize sua missão com a máxima satisfação dos *stake-holders* e o menor dispêndio de recursos. Assim, há organizações que têm culturas fortes mas não eficazes, eventualmente porque alguns ingredientes estão em falta ou demais. É preciso buscar a cultura forte, mas é necessário vigiar também para que ela tenha o *mix* certo e sempre se mantenha atrelada à sua razão-de-ser: a missão da organização.

## **Preservação da cultura Manager**

A Manager sempre manteve uma preocupação com a questão da formação cultural. Os pontos fundamentais que preserva a qualquer custo são esses mencionados acima. A empresa busca uma cultura de serviços, de RH, forte e eficaz. Recorre aos mecanismos necessários para preservá-la. Entre esses, incluem-se:

- Manutenção de um clima de bom humor, para que as comunicações ocorram de modo fluido;
- Reuniões regulares e úteis, com foco em questões de princípio e métodos de trabalho;
- Equipes multi-departamentais para projetos, o que ajuda a romper as barreiras internas;
- Liberdade de trabalho e apoio à iniciativa.

Poderia estender bastante essa lista, mas, resumo da seguinte forma:

Consideramos que a cultura Manager é um dos nossos principais fatores de sucesso. Temos de empenhar nossos melhores esforços para preservá-la.

## O PAPEL DAS PESSOAS

É preciso valorizar as pessoas, pois delas é que vem o sucesso de uma empresa – essa frase, aceita talvez universalmente como uma verdade, é sagrada. Assim sendo, ninguém é louco de contestá-la. Entretanto, a honestidade intelectual impõe uma discussão mais aprofundada sobre o assunto. Acho útil refletirmos um pouco sobre ele aqui.

Sim, que é preciso valorizar as pessoas é, pois o ser humano não é meio, mas um fim em si mesmo. Na condição de empregado, tem de ser valorizado pelo empregador, evidentemente, e isso é até uma obrigação moral de quem emprega. Mas, tem de ser valorizado como fim em si mesmo.

Quanto à continuação da frase, “é deles que vem o sucesso”, isso merece reparos. O desempenho dos funcionários e o sucesso da empresa estão atrelados, certamente, mas em vários graus e de vários modos. Em algumas empresas, sejamos realistas, a empresa depende pouco do seu pessoal, pois a tarefa da empresa tem características tais que levam a essa independência maior do desempenho.

Eventualmente uma empresa conta apenas com pessoas altamente substituíveis. O sucesso, então, depende muito mais de outras condições como a tecnologia empregada, a natureza da tarefa a ser desempenhada, o tipo de organização requisitado para levar a empresa avante.

Em outras empresas – na maioria – sim, o fator humano tem importância maior e conseqüentemente um impacto maior sobre o sucesso.

Já nas organizações de consultoria de RH, como a Manager, o recurso humano é tudo! O sucesso aqui é cem por cento dependente do desempenho do pessoal, seja daqueles que estão no “palco” executando funções fins da organização para o cliente, seja aqueles que estão em atividades de apoio. Vejamos como isso acontece.

## Horas da verdade

Já mencionamos anteriormente o conceito de “hora da verdade” em prestação de serviços. Lembramos que são todos aqueles momentos em que clientes entram em interação com pessoas da empresa prestadora de serviços. Uma história ajuda-nos a entender isso melhor:

### Atendimento acolhedor

Por razões de segurança que hoje ninguém discute e todos aceitam, há um portão sempre fechado em uma das casas onde se dá o atendimento de profissionais em processo de *ouplacement*. Às 7h45 min a cliente, Nilma, apresenta-se diante do portão, 15 minutos adiantada. A recepcionista ainda não estava a postos, mas o vigia solícito corre a abrir-lhe o portão e a leva até a sala de espera.

- Se a senhora quiser um café é só se servir. Vou buscar o jornal... se a senhora quiser ler...

A profissional serviu-se de um café e logo o vigia chegou, entregando-lhe o jornal do dia. Ela ficou lendo até que minutos depois entram a coordenadora de *outplacement* e a consultora que visita a empresa em que Nilma trabalhava.

- Olá, Nilma, tudo bem? – diz a coordenadora.
- Oi, tudo bem!

A consultora também entra na conversa:

- Tudo bem, Nilma. Estive na X hoje e a Lúcia pediu para eu dar um recado. Ela aguarda seu telefonema, que está com saudades.
- Ah! Que bom. Vou ligar sim.

Sucedem-se uma conversa animada que versa sobre o processo de *outplacement*, como está andando, as decisões que Nilma tem de tomar, etc. Ela pede dicas e sugestões, discutem variedades.

Chega a recepcionista sorridente, cumprimenta todos, toma a xícara das mãos de Nilma e pergunta se ela quer mais um café. Uns minutos antes das 8h, chega outra consultora, a que é responsável pela assessoria a Nilma. Cumprimenta-a e

entra na conversa que já estava andando, e se mostra à disposição para iniciar o trabalho. Saem então ela e Nilma para a sala de atendimento.

A profissional teve contato com cinco pessoas e todas endereçaram a ela comunicações e emoções *nutrientes*. O conceito de comportamentos *nutrientes* e comportamentos *tóxicos* é de Karl Albrecht, que os concebeu em seus estudos da chamada inteligência social. Os comportamentos tóxicos são aqueles que levam o outro a sentir-se desvalorizado, a ter raiva, frustração ou culpa. Comportamentos nutrientes, por outro lado, são os que levam a pessoa a sentir-se valorizada, capaz, amada, respeitada e apreciada.<sup>27</sup>

### **Todos têm de transmitir bons fluidos**

Mostramos um detalhe do atendimento, mas, ele é apenas a ponta do iceberg. Na verdade todos, durante todo o tempo, têm de interagir de modo *nutritivo* com o cliente ou cliente potencial. No popular, podemos dizer que todos têm de transmitir bons fluidos. Ora, essas pessoas então, ou seja, aquelas que trabalham na organização precisam sentir-se nutridas também. Se não estiverem bem, se não forem “resolvidas” não têm condições de interagir positivamente com os outros, pois isso dificilmente se pode fingir.

Em todas as atividades críticas de gestão do pessoal – seleção, treinamento, avaliação de desempenho – procura-se garantir de que a organização terá pessoas com pelo menos cinco qualidades fundamentais, que descreveremos abaixo. Sabemos que tais cinco qualidades não esgotam a lista daquelas que compõem a inteligência social, mas, elas servem como um indicador imediato e preciso. Usualmente quem as tem, tem também as demais.

### **Cinco qualidades fundamentais**

Em nosso caso específico, percebo que as pessoas que reúnem as cinco qualidades abaixo apresentam o desempenho esperado. São elas:

#### **Atitudes positivas**

Atitude é uma palavra que hoje é usada em muitos sentidos diferentes, o que leva muitas pessoas a perderem a dimensão do seu real sentido, extremamente importante. Em Psicologia o conceito tem um sentido preciso:

---

<sup>27</sup> Karl Albrecht, *Inteligência Social – a nova ciência do sucesso*. Editora M. Books.

## Atitude<sup>28</sup>

Uma predisposição adquirida e duradoura a agir sempre do mesmo modo diante de uma determinada classe de objetos, ou um persistente estado mental e/ou neural de prontidão para reagir diante de uma determinada classe de objetos, não como eles são, mas sim como são concebidos.

Na prática o que a definição acima quer dizer? Que as atitudes governam o comportamento das pessoas. Por exemplo: uma pessoa que tem atitudes negativas com relação a trabalho tenderá “agir sempre do mesmo modo” (no caso, negativo) diante das questões de trabalho. Essa pessoa tentará passar o trabalho para outras, negligenciar as tarefas, usar de expedientes para furtar-se ao trabalho – porque o vê de modo não positivo.

As atitudes devem ser positivas no geral e no específico. Especificamente tem de manifestar-se altamente positivas em relação a:

- Cliente
- Trabalho
- Colegas
- A empresa
- Vida organizacional
- Recursos humanos
- Necessidades pessoais dos outros

Estou falando de coisas sutis, mas importantes. Por exemplo, uma pessoa que tem atitudes negativas diante de necessidades pessoais dos outros tende a reagir com ironia, insensibilidade ou até agressividade quando percebe que o outro expressa uma carência pessoal. Daí, o profissional em processo de outplacement, por exemplo, mostra-se desejoso de conversar bastante e quem tem atitude negativa acha isso dependência inadequada, quando não é.

Já um profissional com atitudes positivas e maduras, vai entender que quem está disponível no mercado têm determinadas carências subjetivas a serem respeitadas e cuidadas – e saberá separar dependência excessiva de carência real e compreensível.

---

<sup>28</sup> Termo descrito assim na BVS – Biblioteca Virtual de Saúde, que reúne os descritores oficiais da ciência médica. <http://decs.bvs.br/cgi-bin/wxis1660.exe/decsserver/>

## Ética

Por ética aqui queremos dizer honestidade, caráter, ser do bem. É algo que abrange cada mínima decisão da conduta humana. Por exemplo, o profissional é consultado pelo diretor sobre um telefonema que deveria ter feito ao cliente. Acontece que ele não ligou ainda, porque priorizou outras atividades. Mas, para evitar a censura do chefe, diz que já ligou e que o cliente não estava na empresa.

Acontece que, coincidentemente, o diretor veio a saber que o cliente ficou todo o dia na empresa, disponível, em sua sala. Um pequeno deslize ético, uma grande apreensão, pois sabe-se que uma ação não honesta, mínima que seja, pode desencadear conseqüências mais sérias.

Então, pessoas cem por cento éticas são fundamentais para um trabalho de excelência em uma prestadora de serviços de RH. Pequenos deslizes ou mentinhas sociais que em outros lugares poderiam não ser tão relevantes aqui tomam vulto.

## Percepção

Há pessoas que olham mas não vêem, que escutam mas não ouvem. São pessoas que agem por automatismos e rotina, alheias à presença e interesses de outros. Pessoas que não percebem a existência e as necessidades dos outros. Quando em interação com clientes, tais pessoas são um desastre.

É fundamental que a pessoa seja capaz de perceber o outro, suas necessidades, dificuldades, interesses. Mais que isso, é necessário que a pessoa seja capaz de sentir como a outra sente, isto é, ter empatia ou “compaixão”. Por exemplo, se estamos vendo que alguém está ansioso e houver algo que possamos fazer para tornar essa pessoa mais tranqüila, por que não fazer?

Gente sensível aos outros faz a diferença e cativa. Aquele sorriso na hora certa ou aquela mão estendida no momento oportuno, quanto não valem? Não há dinheiro que pague essas coisas.

## Ação

O primeiro passo é perceber uma necessidade ou carência. O segundo é agir imediatamente para fazer o que se pode para ajudar a atender o outro. Isso requer um sistema mental de alerta, como o dos escoteiros, que usam o slogan:

*Be prepared!* Esteja preparado! Significa que “você deve estar constantemente em um estado de atenção mental e corporal para cumprir o seu dever.”

As pessoas, como os escoteiros, aprendem a estar alerta e a agir. Eventualmente a falta de ação decorre de comodismo, de falta de percepção da necessidade, de timidez. Pessoas que mantêm o estado de alerta tendem a ser mais eficientes, naturalmente. Quem ainda não aprendeu a agir na hora certa pode aprender, pelo exemplo, pelo auto-treinamento, pela conscientização.

## Partilha

Por fim, pessoas dispostas a partilhar costumam contribuir decisivamente para os resultados de uma organização de serviços. Sim, porque no dia-a-dia há uma fonte inesgotável de aprendizado e de criatividade. Toda essa riqueza acumulada pelo indivíduo, quando compartilhada, permite que outros aprendam também, que acresçam suas próprias experiências, enfim, cria a competência coletiva.

## **Alto nível de exigência, forte apoio**

Quando se exige mais das pessoas e, ao mesmo tempo se dá suporte de que precisam para apresentar bom desempenho, elas produzem o melhor de si. É uma lógica simples: Quando se exige das pessoas, elas acionam sua “adrenalina”, isto é, mantêm-se em estado de prontidão para responder à altura aos desafios do ambiente.

Paralelamente sentem-se valorizadas, pois, quem tem expectativas altas sobre o outro está comunicando de modo indireto que acredita no outro. Assim, pessoas de que se exige muito ficam prontas para a ação mais eficientes e carregadas de boa auto-estima.

Precisam agora de apoio, pois todos temos fraquezas e se sabe que sem uma rede de proteção arriscamos a fracassar. Essa insegurança, se elevada, é corrosiva. Então, quando a organização mostra-se disposta e apta a apoiar, a pessoa sente-se segura para agir com a máxima desenvoltura. E a mágica acontece.

O diagrama abaixo explica isso.

		Nível de Exigência	
		+	-
Apoio	+	<p><b>Elevado nível de exigência e elevado apoio:</b></p> <p>Tendência à excelência no desempenho</p>	<p><b>Elevado apoio e baixo nível de exigência, paternalismo:</b></p> <p>Dependência, falta de iniciativa, desempenho fraco.</p>
	-	<p><b>Elevado nível de exigência e baixo apoio:</b></p> <p>Insegurança, insatisfação e frustração – desempenho instável e eventuais rupturas</p>	<p><b>Baixo nível de exigência e baixo apoio:</b></p> <p>Cinismo, simulação de trabalho, desinteresse – desempenho fraco.</p>

Na Manager a pessoa é estimulada a resolver, a fazer. Mas, procura-se dar o devido suporte para que não se sinta só em seu desafio. Entre outras coisas, essa combinação se expressa por meio de:

- Política de portas abertas – Todos têm acesso à diretoria
- Reuniões regulares – Todas as tarefas e compromissos merecem discussão
- Diálogo aberto entre pares – Ajuda mútua e suporte de colegas

### **Especialização na tarefa básica**

Uma pergunta que sempre pode ser útil: Quantas pessoas, na empresa, têm conhecimento do negócio a que a empresa se dedica? É uma questão chave. Noto que muitas vezes poucos em uma organização se interessam pelo produto ou serviço que ela faz. São pessoas especializadas em outras áreas, que estão mais interessadas em suas especializações funcionais, mas não sentem nenhuma ligação especial com aquilo que a organização faz.

Acredito que na empresa de serviço, se as pessoas tiverem conhecimento técnico do produto da empresa isso será de grande importância para o desempenho. A Manager sempre teve uma grande preocupação com isso. Procura ter uma grande proporção de pessoas “do ramo”, gente que vem de RH e quer ficar em RH, que tem seus interesses de carreira maiores atrelados a essa atividade, que sente prazer em discutir as questões da área.

A Manager hoje emprega um número significativo de profissionais de psicologia. Poucas organizações privadas no país empregam tanta gente especializada na área, acreditamos. A essa equipe juntam-se administradores e profissionais de outras áreas, sempre com passagens e foco em RH. Em síntese, todos têm as questões de RH como objeto principal de seu interesse intelectual.

Com isso, as trocas de experiência são ricas e produtivas. Afinal, o negócio da empresa é ajudar pessoas, em suas carreiras e vidas.

# O PAPEL DO LÍDER EMPREENDEDOR

Uma pesquisa breve nos sites das grandes livrarias mostra que há no Brasil hoje algumas centenas de livros de liderança sendo vendidos. A mesma pesquisa, feita em sites de grandes livrarias de língua inglesa, multiplica o número brasileiro por dois mil. A palavra liderança mantém-se presente em todos os jornais e revistas, todo o tempo. Sempre há livros de liderança na lista dos *best-sellers*, há milhares de ofertas de cursos de liderança, o assunto nunca sai da moda. Em tempo, um assunto que já estava em voga no tempo de Sócrates, que falou sobre ele mais de uma vez.

A razão de tanto destaque para o tema é simples: liderança é um processo não só imprescindível mas também de extrema importância na construção social. Presente em todas as esferas da vida, afeta o dia-a-dia de todos, de modo direto, e é justo que cada um se preocupe com a conduta e a qualidade dos líderes que dão os rumos dos esforços dos grupos a que pertencem.

No mundo dos negócios, pode-se dizer que o sucesso de uma organização depende diretamente da qualidade de sua liderança. Para que a organização enfrente seus problemas e os resolva, mantendo-se no rumo certo, é fundamental que: 1) tenha líderes capazes; 2) que estes consigam criar um *processo* de liderança eficiente, uma forma coletiva de indicar os melhores caminhos e estimular as pessoas a buscá-los.

## **Aprendendo com a vida**

Não faltam livros, artigos, DVDs, cursos, filmes sobre liderança. Até que ponto ela pode ser aprendida e até que ponto já nasce com a pessoa? Essa é uma questão hoje já devidamente esclarecida pelas pesquisas que convergem das várias áreas: educação, psicologia, gestão, etc.

Pode-se apresentar uma resposta à questão (simplificada, naturalmente):

- As pessoas nascem com um dado potencial. Esse pode ser desenvolvido até um certo grau. Quanto mais evolui no ciclo de vida, observa Piaget, mais a

influência do meio (aprendizado, ambiente, etc.) amplia sua importância. Quanto à liderança, pode-se dizer: alguns nascem potencial que predispõe ao bom desempenho nessa área; outros nem tanto. Mas, todos, a partir de seu potencial de base, podem desenvolver-se.

Onde se aprende a ser líder? Como desenvolver esse potencial? Luiz de Camões, em seu poema épico *Os Lusíadas*, nos fala sobre como e onde aprender sobre estratégia (disciplina militar) e o que ele diz aplica-se integralmente ao aprendizado da liderança ou de qualquer outra atividade social, como a comunicação, a negociação, a organização, etc. Camões queria ser o tutor do filho do rei, pois estava cansado das batalhas. Com seu dom da palavra, ele escreve:

A disciplina militar prestante  
Não se aprende, Senhor, na fantasia,  
Sonhando, imaginando e estudando,  
Senão vendo, tratando e pelejando.

A história de Ricardo Xavier nos dá muitas boas indicações sobre seu aprendizado de liderança. Nasceu em 1946, no interior de São Paulo, em Jaú, numa tradicional família paulista, tendo sido o primogênito de um grupo de seis irmãos. Seu avô, que não tivera um sonho irrealizado de ter filhos do sexo masculino, viu nos netos garotos um meio de realizar esse sonho e procurou mudar-se para perto da casa dos pais de Ricardo, para ficar próximo deles. Foi uma influência importante na vida de Ricardo, com os quais convivia e dialogava de modo intenso e rico.

De Jaú, a família mudou-se para São Paulo, quando Ricardo estava no início da adolescência – e a experiência da grande cidade, palco dos maiores acontecimentos, acrescentou-se àquela da vida no interior. Aos 14 anos ele resolveu trabalhar e empregou-se com um tio advogado. Entre outras atividades “nobres”, foi recebeu a responsabilidade de lavar os banheiros do escritório – uma experiência marcante para o garoto de família tradicional que até então vivera de modo despreocupado e livre. Mesmo não sendo obrigado, pela condição de vida, a trabalhar e a “enfrentar” os banheiros, manteve-se firme. Aprendeu que é necessário fazer o que se deve fazer – e não o que se quer.

Opinião do consultor José Antônio Rosa, que trabalha em parceria com a Manager desde 1992, tendo sido um interlocutor freqüente de Ricardo Xavier:

Algo que sempre admirei em Ricardo era sua capacidade de manter o ego sobre controle. Mesmo sendo presidente e um dos construtores de uma empresa importante, tendo uma posição de destaque, tendo poder de decisão, tudo isso, ele era absolutamente objetivo. Se a idéia melhor era a de outro, quem quer que fosse o outro, ele certamente acataria. Se era necessário fazer algo para o bem da organização, ele o faria, ainda que isso não fosse exatamente aquilo que ele queria fazer. Vaidade sob controle, foco nos legítimos interesses maiores que estivessem em jogo, absurda capacidade de ouvir. Esse era Ricardo Xavier.

No escritório do tio, Ricardo conviveu com o destacado jurista Tito Costa, então em início de carreira, mas já uma pessoa brilhante, com quem se podia aprender muito. Como observara Confúcio: “Quando o aluno está pronto, o mestre aparece”, isto é, só aprende quem está preparado para aprender. Ricardo soube aproveitar os ensinamentos de Tito Costa, que simpatizou-se com ele.

Ricardo nunca mais parou de trabalhar e de estudar. Do escritório, passou para um banco, daí foi para o Peg-Pag, empresa pioneira dos supermercados no Brasil, seguindo para a hoje extinta Mafersa, indústria de material ferroviário, indo então para a antiga Cobal – Cia. Brasileira de Alimentos, empresa de economia mista distribuidora de alimentos, que não existe mais também. Galgou posições a partir dos empregos operacionais do início, tendo terminado sua carreira de empregado como Gerente de Recursos Humanos na Mafersa e na Cobal. Em síntese, uma experiência bastante variada: diferentes áreas funcionais, diferentes culturas, diferentes tipos de organização.

Paralelamente nunca deixou de estudar. Fez Administração e Contabilidade, sempre estudando à noite. Era um leitor assíduo de temas da gestão e gostava bastante também de participar de palestras, encontros, seminários. Usava igualmente as conversas como instrumento de aprendizagem. Na Manager, já contando com um quadro de consultores razoável, gente com experiência diversificada, sempre valia-se das reuniões para aprender sobre diferentes áreas.

Até que passou ele próprio a enfrentar o palco, como palestrante e autor. Além dos muitos livros que deixou sobre as áreas básicas de seu interesse – recursos humanos, desenvolvimento pessoal, carreiras – publicava artigos regularmente em jornais e revistas de destaque. Aceitava convites de universidades para palestras, não se furtando a fazer longas e exaustivas viagens para falar com estudantes de diferentes áreas, preocupados com seu futuro. Também era convidado freqüente de associações de profissionais ou empresários. Enfim, aprendia e queria contribuir, sempre.

Ricardo, depois tornou-se presidente da Manager assim que se estabeleceu na empresa, a convite do irmão Rui Xavier. Como as vaidades não moviam as decisões da dupla e eles perceberam que era melhor que Rui ficasse com a área comercial – fora do escritório, no mercado – e Ricardo se dava melhor dentro, organizando o pessoal e fazendo também as atividades de representação da empresa, ele ficou com a presidência.

## Um líder servidor

Num dia chuvoso de 1998, 4h da manhã, um micro-ônibus estava estacionado na porta da sete da Manager, na avenida Dr. Arnaldo, em São Paulo. Um grupo de consultores ajeitavam-se com suas malas e caixas e mais caixas de material que seria usado no trabalho que iriam fazer. Entre eles, estava Ricardo Xavier, o presidente da empresa.

É fácil imaginar a presença de um presidente. A figura que efetivamente vem à mente é a de alguém com expressão altiva, nariz empinado mas disfarçado de democrata, ligeiramente isolado espacialmente dos demais, recebendo atenções obsequiosas e cortesias dos outros, pontificando sobre isso ou aquilo. *Esse definitivamente não seria Ricardo Xavier.*

Pelo contrário, sua presença era discreta, invisível quase. Destacava-se um pouco, isto sim, por ter a idade um pouco superior à da média do grupo, gente na faixa dos 28 aos 35, na maioria. Também destacava por ser um pouco mais cerimonioso e muito gentil, mostrando preocupação com os outros.

O grupo entra no ônibus, viaja 4 horas e chega a uma fábrica onde o trabalho seria realizado. Ricardo, tratado pelos outros como o presidente que efetivamente era, envolveu-se imediatamente, como os demais, nos preparativos para a realização do trabalho. Carregava malas, perguntava, sugeria. Principalmente, sua postura era a de alguém que havia ido para *ajudar*, porque os outros estariam no palco realizando o trabalho. Ademais, os líderes do projeto davam as cartas sobre o que fazer, a cada momento.

Eis aí uma típico comportamento do líder servidor, no conceito de Rober K. Greenleaf, isto é, aquele que é *primeiro* servidor e, depois, líder: - Esse...

...primeiro se certifica de que as maiores prioridades e necessidades dos outros estão sendo atendidas. O melhor teste, o mais difícil de administrar, é esse: Aqueles que são servidos crescem como pessoas?

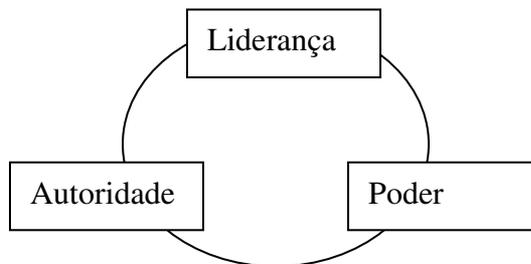
Eles, enquanto estão sendo servidos, tornam-se mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autônomos, mais adequados a ser também servidores? E qual é o efeito sobre os menos privilegiados da sociedade; serão beneficiados ou pelo menos não terão maior privação?<sup>29</sup>

Aqueles que ocupam posições de comando no mundo dos negócios têm poder, isto é, a capacidade de influenciar a conduta dos outros. Uma vez que podem contratar, comprar, negociar, usar o dinheiro e a influência, qualquer executivo ou empresário tem poder. Esse é definido como a capacidade de influenciar a conduta alheia por meio do uso de qualquer recurso, inclusive a força.

De onde provém o poder dos comandantes das organizações? Advém da autoridade, que, na visão de Max Weber, é o poder legítimo decorrente da ocupação de um cargo. No caso, o poder, de fato, é do cargo e não da pessoa.

Há dirigentes que ficam nisso: têm autoridade, que é o poder imanente do cargo. Comandam, mas são incapazes de conquistar efetivamente os corações e as mentes das pessoas. Obtêm obediência, dentro estritamente dos limites das regras do jogo. Frequentemente são ludibriados porque as pessoas, não tendo o recurso de um diálogo aberto e franco e não aceitando a autoridade do outro, atuam de modo dissimulado. Fingem que estão seguindo as imposições, mas não estão.

É fundamental que o dirigente tenha também a liderança: a capacidade de obter real adesão espontânea – de influenciar o comportamento das pessoas porque elas querem e aceitam ser influenciadas por ele, julgam-no efetivamente merecedor. Esse é o líder de verdade, que primeiro serve e depois lidera, tudo na medida certa.



O que se espera de um líder? Nos tempos de democracia, de liberdade e informação, em que todos clamam pela justiça nas relações, espera-se que o líder:

---

<sup>29</sup> GREENLEAF, Robert K. Who Is The Servant-Leader? Practicing Servant Leadership. 2004.

- Que esteja comprometido com a organização;
- Que esteja comprometido com o bem dos outros – empregados, clientes, etc.
- Que tenha boas idéias sobre os caminhos a serem seguidos para que esse propósito maior seja realizado;
- Que seja capaz de inspirar os membros do grupo para que empenhem o melhor de si na busca dessa grande meta;
- Que seja capaz de garantir a coesão e integridade do grupo.

## **Compromisso com a organização**

Nem todos os dirigentes têm real compromisso com suas organizações. O dono de um negócio, por exemplo, pode não o ter. Isso ocorre quando, por exemplo, esse dirigente vê seu negócio apenas como um instrumento de realização de necessidades ou desejos pessoais, de obtenção de lucro ou veículo de vaidade, por exemplo.

Quando os objetivos pessoais sobrepujam os da organização a liderança começa a enfraquecer e torna-se difícil fazer com que outros apostem suas fichas no bem da organização. Impera então um senso de cada um para si, às vezes bem disfarçado.

Em pequenos detalhes se observa muito da conduta humana. Por exemplo, Ricardo Xavier tinha um compromisso integral com a Manager e isso se revelava em pequenos detalhes:

Os dois sócios, na mesma sala

“Nós sempre trabalhamos na mesma sala. Assim, economizávamos comunicação. Tudo que um fazia o outro ficava sabendo automaticamente, podia dar idéias, contribuir. Principalmente, agíamos na mesma direção” – observa Rui Xavier, irmão de Ricardo e fundador da Manager.

Não seria legítimo cada um ter uma super-sala executiva, confortável e digna de admiração? Afinal, os dois comandavam uma empresa de sucesso e tinham afazeres de diretoria no mais alto nível. Não, o interesse da organização em primeiro lugar; status que a sala pomposa traria, bem... isso não interessava!

Permanência física na empresa

- Ricardo, ando querendo dinamizar minha empresa. Estou à cata de sugestões” – um amigo pede sugestões.

- Bem - responde Ricardo -em primeiro lugar, vá para lá e fique lá. Se você estiver na sua empresa, lá dentro, poderá acompanhar todos os processos, inteirar-se de tudo, tomar decisões na hora certa. Será bom para a empresa. Depois, o pessoal vai ver você sempre lá e isso vai trazer muitos benefícios no aspecto humano. Vão ver que você é o primeiro a apostar na empresa.

Nos dias de hoje freqüentemente vemos nos jornais o aplauso a líderes empresariais que têm um enfoque exclusivamente financeiro. Isto é, são investidores ou financistas e têm pouca ou nenhuma ligação com aquilo que as organizações fazem, com seus processos, suas histórias, sua gente. Pensam em investir, comprar, vender empresa, mas nada de envolver-se com o serviço real que a organização presta à comunidade. Isso fica para outros, os executivos que estão no comando organizacional.

Os primeiros não são verdadeiramente líderes de negócios; são especialistas em ganhar dinheiro no mercado financeiro. Na maioria das vezes nem conhecem as instalações físicas e as pessoas das empresas nas quais investem. Não estão lidando com produção de bens ou serviços, mas sim com transações. Os segundos, sim, têm compromissos com empresas, sua eficiência, suas missões, tecnologias, processos, pessoas. Esses têm de ter presença, envolvimento, amor ao que suas organizações estão realizando, orgulho de vê-las atingindo metas e prestando bons serviços.

Ricardo Xavier seria facilmente encontrado. Bastava telefonar à Manager para ter uma pronta resposta dele. Certamente fazia suas viagens de negócio, tirava períodos de férias, mas, tudo dentro de um padrão de brevidade previsível. No mais, para achá-los era só procurar na Manager. Um “detalhe” de grande relevância para todos os funcionários, clientes, fornecedores, parceiros de todos os tipos. Os *stakeholders* podiam contar com ele.

---

Observa o brigadeiro Ivo de Almeida Prado Xavier, irmão de Ricardo que veio para a Manager como diretor de TI – Tecnologia da Informação:

A doença cada vez lhe tirava uma coisa preciosa. Primeiro, o que ele gostava muito: jogar futebol de salão com seus filhos e amigos; depois, a liberdade de andar sem ajuda; e, por fim, a respiração natural.

Os médicos o aconselharam a fazer apenas o que lhe causava prazer. Por isso, ele compareceu a sua empresa Manager até a derradeira viagem para o hospital. Dos seus 62 anos vividos, trabalhou 48 anos.

Na sua empresa, percebi o quanto ele era considerado, amado e admirado. Nas terapias ou no hospital, tive a oportunidade de conversar pacientemente com meu irmão. Ansioso por reeditar a sua vida, tornou-se um contador de histórias fantástico.

Relembrava fatos de nosso passado que eu já havia esquecido e cada detalhe da sua vida profissional e pessoal. Seus relatos me trouxeram a convicção de que ele foi pioneiro na área de Recursos Humanos no Brasil.

---

## Morar perto

Ricardo sempre procurou morar perto do trabalho. Já que tinha a prerrogativa de escolher o local da moradia, priorizava a empresa na escolha. Primeiro, porque a empresa era um local de prazer, o ambiente em que obtinha estímulos, desafios e envolvimento capazes de produzir alto grau de realização pessoal. Segundo, porque para priorizar o trabalho, é seria bom reservar forças para ele – e o desgaste diário no trânsito de São Paulo certamente é consumidor de energia.

A maioria dos grandes líderes de negócios não vêm fronteiras entre trabalho e vida. Isso não quer dizer que sejam *workholic*s compulsivos viciados em trabalho que eliminam todas as outras esferas de suas vidas (social, familiar, pessoal). Alguns, certamente, sofrem desse mal lastimável, mas isso se deve mais a estilo de vida que a contingências e necessidades do cargo.

Não era o caso de Ricardo Xavier. Como os negócios ocupavam aspecto privilegiado em sua atenção, em casa falava de negócios com o irmão, com colegas, com filhos, lia e estudava questões de negócio, dedicava-se a atividades da empresa. Sem atrapalhar sua convivência familiar. Por outro lado, na empresa tratava de assuntos de sua vida não empresarial, como a organização de uma festa de aniversário. Sem atrapalhar qualquer processo da organização.

Viver sabiamente é manter o equilíbrio e a harmonia entre as várias dimensões da vida – e não torná-las coisas estanques, dissociadas e incomunicáveis. Pelo contrário, em cada dimensão se buscam recursos e inspirações para a melhoria da vida nas outras.

## Objetividade

A organização em primeiro lugar. Nada de torná-la meio de satisfação de quaisquer necessidades que não fossem aquelas referentes à sua missão. Isso é

fundamental, mas difícil, pois são muitos os líderes que acabam colocando as organizações a seu serviço.

---

Depoimento de João Xavier, filho de Ricardo e Diretor Financeiro da Manager:

Ele nunca transformou a Manager em um meio para solução de problema dos filhos. Sempre quis que tivéssemos sucesso fora da empresa e deu apoio para que cada um seguisse seu caminho profissional. No meu caso, eu seguia minha carreira em empresas multinacionais e sempre me aconselhava com ele. Ele ouvia muito, perguntava muito, mostrava muito interesse e dava pouco palpite, mas usualmente mostrava os melhores caminhos – e sempre tinha exemplos excelentes para ilustrar suas posições. Nunca quis que eu viesse para a Manager, mas, com sua doença eu me ofereci e então acho que ele compreendeu que seria importante. Eu estava indo bem em minha carreira na Bunge, mas quando cheguei encontrei um apoio excelente para a minha preparação.

---

## **Compromisso com o bem dos outros**

Eis um texto da psicóloga Sofia Esteves, professora do MBA FIA – Fundação Instituto de Administração, consultora de RH e empresária<sup>30</sup>:

“O que ele fez, de uma forma que poucos saberiam fazer, foi exercer seu papel de líder, sem ser seduzido pela tirania que o poder muitas vezes representa. Hoje, que ocupo e exerço a função de chefe, procuro, mesmo depois de tantos anos, me mirar no exemplo dele, dando às pessoas que trabalham comigo a liberdade para serem fiéis aos seus modos de ser, mas sempre deixando claro que estarei por perto caso precisem de mim. O desafio que foi dele e hoje é meu, de liderar com generosidade e equilíbrio, se estende a qualquer um que ocupe a posição de líder. E ele soube como ninguém superar este desafio. Faço deste artigo uma homenagem a Ricardo de Almeida Prado Xavier, que foi meu primeiro chefe e faleceu no último 19 de setembro, sem que eu pudesse lhe dar um último abraço afetuoso e dizer mais uma vez: “Muito Obrigada!””

Não é uma exceção, essa opinião sobre Ricardo Xavier. Encontro frequentemente com clientes antigos e é comum ouvir uma frase que tem o

---

<sup>30</sup> Texto de artigo publicado na Gazeta Mercantil, em 11/12/2007.

seguinte início: “Devo muito ao Ricardo, pois, ele ...”. Sim, ele se empenhava diretamente em questões de clientes pessoas físicas, assumia a coragem de aconselhar com veemência, quando necessário, procurava fazer pessoas deixarem de lado algumas idéias e assumirem outras, enfim, não tinha medo de expor-se, para ajudar, quando achava que devia fazê-lo.

Eventualmente os casos eram até curiosos. Por exemplo: um cliente estava prestes a assumir um novo emprego, já estava na fase de bater o martelo com o futuro empregador, quando decidiu que não aceitaria a nova posição, pois o cargo seria exercido em outra capital e ele achava que sua mulher, que temporariamente ficaria em São Paulo, andava estranha e que poderia traí-lo. Ricardo empenhou-se pessoalmente na argumentação em prol do emprego, tentando fazer o cliente ver que as duas coisas deveriam ser tratadas de modo adequado (o emprego e o casamento). Sim, o cliente precisava aceitar o emprego e lidar o melhor possível com sua vida profissional; paralelamente, deveria buscar os caminhos para ajuste de seu casamento.

Tais posturas não se adotam sem coragem. E essa, por sua vez, advém da consciência de se estar alinhado cem por cento com o compromisso de ajudar o outro a obter o melhor para si, em termos de carreira e vida.

Eis alguns exemplos de condutas que mostravam esse compromisso:

- “Vamos ouvir o que ele tem a dizer” – é uma frase que Ricardo sempre usava quando alguém ausente estava sendo avaliado ou criticado por um comportamento. Fosse um cliente, um funcionário, um parceiro comercial, jamais deixaria de ter o direito à palavra, para mostrar sua perspectiva do problema em questão. Essa imparcialidade era imediatamente percebida e isso instaurava absoluta confiança na relação.
- “Ele não está no momento. O senhor quer que ele ligue de volta?” – a telefonista perguntava quando alguém, digamos, um consultor colaborador, ligava procurando por Ricardo Xavier. Bastava dizer “sim” e havia a certeza de que ele efetivamente daria retorno à ligação. Uma coisa simples, mas de enorme importância para quem recebia essa atenção.

Ter compromisso com o bem dos outros requer uma correta interpretação dos interesses desses. Não se deve decepcionar, dando algo inferior ou diferente daquilo que o outro deseja, e nem também extrapolar, dando mais do que o solicitado, pois isso causa estranheza, confusão e eventualmente até a desvalorização daquilo que se faz. Como diz o ditado: “quando a esmola é demais o santo desconfia”.

Observa Neli Barboza, gerente de consultoria da Manager:

- “O que o cliente vai fazer com o excesso?!” – o Ricardo sempre perguntava, quando a gente errava na dimensão da proposta ao cliente. Ele tinha um faro excelente para saber exatamente o que o cliente queria e obrigava-nos a manter a maior objetividade na interpretação dessa necessidade. Muitas vezes o profissional de uma determinada área, como nós, tem um repentino entusiasmo teórico e, como se diz, “viaja” um pouco quando propondo algo. Com o tempo e a convivência com o Ricardo o profissional tinha a oportunidade de tornar-se cada vez mais preciso. Na verdade, essa sintonização exata que ele tinha com a necessidade do cliente advinha de duas coisas: forte experiência acumulada como profissional de RH e igualmente a experiência acumulada como empreendedor e executivo, que olha para os custos e sabe que qualquer excesso de qualidade é desperdício a ser evitado.”

## Boas idéias

A terceirização começou a tomar vulto como tendência empresarial, no início dos anos 1990. Parece que todas as empresas, ao mesmo tempo, descobriram que esse era o caminho adequado para ampliar sua flexibilidade, melhorar o foco no seu *core business*, e para reduzir custos em termos agregados. No exterior a onda de terceirização avançava de modo rápido e as empresas brasileiras igualmente começaram a praticá-la.

Eis que uma empresa cliente da Manager começa a terceirização atividades-meio. O gerente de recursos humanos fora escalado para conduzir os processos e se envolvera até a alma com eles, adquirindo enorme experiência em uma área em que ninguém a tinha ainda. Mas, à medida que os processos evoluíram, chegou o momento de terceirização de RH e aquele gerente foi, então, ele próprio, “terceirizado”, tendo buscado apoio da Manager para sua transição profissional.

Ricardo, envolvido com o processo, sugeriu-lhe que, face à sua experiência recente de grande valor, o profissional tinha em mãos uma oportunidade ímpar: tornar-se consultor da área. O profissional mostrou-se entretanto muito renitente: preferia partir para um novo emprego. Ricardo insistiu e acabou vencendo pelo cansaço e foi o primeiro a contratar o profissional como consultor, escalando-o para dar cursos sobre o assunto pela Manager. Esses

foram um sucesso e a carreira do novo consultor levantou vôo definitivamente; ele nunca mais precisou de emprego.

Uma boa idéia! Para o outro, para a Manager. O líder tem de “puxar” os outros, indicar-lhes os rumos e estimulá-los a segui-los. Ora, isso é impossível sem boas idéias.

Criatividade não é apenas inventar algo novo, apresentar idéias muito diferentes e destacadas. Logicamente criar o *robot* de pesquisa do Google é uma grande idéia que levou a empresa a ter a marca mais valiosa da atualidade, suplantando a da GE. Tudo isso é importante, mas mesmo as grandes idéias não se sustentariam sem a criatividade do dia-a-dia. Em cada decisão, cada processo, cada problema, há necessidade de boas idéias.

Um líder de negócios não se sustenta sem essas boas idéias. Sua função ficaria oca – e seria melhor deixá-la para outro mais capaz. Em interações do dia-a-dia com Ricardo Xavier, sentados em mesas de reunião, ou simplesmente conversando em viagem, ele sempre foi um interlocutor de extremo valor, pois apresentava sempre boas idéias. Paralelamente, sabia ouvir como ninguém e explorar, no bom sentido, o potencial criativo de cada um dos parceiros de trabalho.

João Luiz de Andrade Guimarães, diretor de comunicação da Manager:

- Há uma frase a que Ricardo Xavier recorria com freqüência, que soava quase como um bordão: - “O que você acha?” – perguntava sempre, e ouvia com real atenção. Parece simples, e é simples, mas é de extrema importância: ele efetivamente queria saber a opinião do outro, queria considerá-la, sabia ouvi-la e entendê-la e, por fim, sabia usá-la.

## **Capacidade de inspirar**

Por que trabalhar? Se for apenas pelo salário a vida certamente se torna um esforço vão. Trabalha-se pela solidariedade, pelo desafio, pelo prazer de pôr suas próprias faculdades em uso. Mas isso requer que as metas maiores e mais nobres sejam efetivamente compreendidas. O verdadeiro líder é aquele capaz de levar as pessoas a perceberem essa dimensão maior de seu trabalho.

Eis um modo de iniciar uma conversa que era usual em Ricardo Xavier:

- *Nilo, estamos com uma situação complicada em uma empresa e precisamos de sua ajuda.*

Essa frase quer dizer muito mais do o que as palavras imediatamente indicam. Ela quer dizer:

- 1) que uma empresa está com um problema – quem tem boa vontade há de querer ajudar, sendo possível, assim como as pessoas param para ajudar a apagar o fogo que está consumindo um armazém pertencente a terceiros;
- 2) que há o problema complicado, um desafio; para quem é movido a desafios, isso já é um belo estímulo;
- 3) que a Manager e seus diretores apostam em Nilo, em seu talento e sua capacidade de contribuir;
- 4) que se precisa de Nilo – vale dizer, seu esforço será útil, valioso.

Na verdade a pessoa não está sendo chamada a ganhar um dinheiro. Isso também ocorrerá certamente, pois é uma contingência da vida no contexto de mercado. Ela está sendo chamada a participar do grande jogo de realização.

### **Coesão e integridade do grupo**

O gerente era um real “casca de ferida”. “O problema humano é o x da questão para todos nós. Bem, reconheço que Fulano tem problemas, mas vem fazendo um bom trabalho e tem sido útil para a organização. De minha parte, tenho feito um exercício de paciência, para de agir com isenção e serenidade. Ademais, pois os problemas dele já conheço e já sei como lidar com eles; os problemas de um substituto a gente não sabe ainda quais são” – observou Ricardo.

Continuou: “Peço que você tenha um pouco mais de paciência, para me ajudar nessa tarefa de ajeitar as coisas”. O outro, que entrara disposto a virar a mesa e pedia a cabeça do colega, foi chamado à sensatez e resolveu ele também cultivar a paciência, uma qualidade sempre necessária para quem trabalha em grupo.

Algum tempo depois os problemas do gerente-problema se avolumaram e começaram a afetar o clima. Imediatamente ele foi demitido. Quer dizer que a primeira conduta de Ricardo Xavier não foi de passividade: foi, isto sim, de busca do entendimento, para o bem de todos, inclusive do gerente-problema. Essa busca de harmonia saudável jamais deve ser confundida com ausência de firmeza.

Eis um dilema com que os líderes se defrontam permanentemente: agir no sentido de manter a organização ou de mudar. Se as mudanças se sucedem a qualquer pequeno problema, a organização torna-se nau sem rumo; se elas demoram demais, os problemas corroem-na por dentro. Há a hora certa, a circunstância correta de se fazer o que deve ser feito.

O líder busca a coesão e integridade do grupo, simultaneamente. Para isso precisa:

- Conclamar as pessoas a desenvolverem boas qualidades, como a paciência, a solidariedade, o espírito de equipe;
- Arbitrar com isenção nos casos de conflito;
- Mostrar-se transparente em suas ações e decisões, para que seja compreendido quando adotar postura diferente da desejada pelo outro;
- Ser firme quando necessário para instaurar o clima adequado;
- Ser atento ao comportamento de todos;
- Pedir ajuda de cada um para que a harmonia seja a regra e não a exceção.

## **Conhecer a alma humana**

Frase de Sílvia Nogueira, coordenadora de outplacement da Manager:

- Ricardo conhecia a alma humana. Ele entendia de gente como ninguém. Tinha uma espécie de sexto sentido que permitia que identificasse traços de personalidade que passavam despercebidos no comportamento ou na fala das pessoas. Todas as contratações da Manager passavam por ele e esse sexto sentido, que quase sempre funcionava, ajudavam-no a identificar as pessoas mais adequadas para a cultura da Manager.

Primeiro, o líder entra em empatia com o interlocutor. Segundo, apresenta palavras, idéias, alternativas que sejam condizentes com as necessidades, aspirações e ansiedades do outro. Resultado: uma comunicação com alta dose de sintonização.

- Eu jamais me imaginara como consultor. O Ricardo descobriu em mim uma qualidade – e uma vocação – que eu próprio não conhecia. Devo isso a ele.

Cuidadosa observação, leituras dirigidas, interesse pelos outros, experiência de vida variada, trabalho em funções diferentes, conversa, negociações – eis os caminhos para a ampliação da compreensão sobre o comportamento humano.

### **Alguém passou por aqui**

O estudante acha-se preocupado e estressado, pois tem um trabalho decisivo para entregar e não consegue pegar o caminho certo para desenvolvê-lo. Está na biblioteca da universidade, com ar compenetrado, consultando livros que empilhou na mesa de estudo. De repente, seu semblante se ilumina. É isso! – ele encontrou um texto que caiu como luva para a sua necessidade. Num gesto um pouco infantil, mas compreensível, sorri e beija o livro. O seu problema está resolvido. Sendo um jovem sensível, ele olha a capa do livro e lê o nome do autor, um psicólogo falecido há algumas décadas, e sente gratidão. “Obrigado, cara. Valeu!” – conclui consigo mesmo.

\*

O caminhoneiro, às voltas com as dificuldades de uma estrada arrasada pelas chuvas no interior do Brasil, pega um desvio. Depois de andar uns 100 metros, defronta-se com uma placa improvisada, escrita em português errado. A placa dá uma dica das mais importantes sobre o caminho alternativo. “Ótimo!” – ele pensa. “Ainda bem que uma alma boa passou por aqui!” e segue viagem sem maiores transtornos.

\*

Depois de um dia dos mais estressantes, a médica plantonista chega em casa cansada e com pensamentos perturbados pelos acontecimentos traumáticos da tarde. Toma um banho, e, antes de começar a preparar seu jantar, e põe um DVD de seu compositor favorito no *player*. Enquanto lida com seus afazeres ouve a música que vai lentamente tomando conta de sua alma. Mais algum tempo e uma transformação já se observa em seu estado de espírito: a tensão, a tristeza, a vontade de chorar lentamente dão lugar a um sentimento de aceitação, esperança, coragem para retomar a luta no dia seguinte. Ela pensa: “Obrigado, Bach!”.

O que as três situações acima têm em comum? Em todas elas, as pessoas beneficiaram-se de dádivas deixadas por outras que passaram pela trilha antes delas. O estudante recebeu uma lição valiosa de um psicólogo que faleceu décadas atrás; o caminhoneiro evitou dissabores graças à placa de um colega

anônimo que, ao passar na estrada antes dele, quis deixar uma ajuda, um gesto de amor e solidariedade; a médica, recorre à música divina de um compositor que morreu em 1750, que viveu circunscrito ao pequeno território em que nasceu, cheio de filhos para os quais não deixou nenhum bem material.

Todos poderiam dizer algo próximo daquilo que disse o caminhoneiro: Alguém passou por aqui!

É o que se pode dizer também de Ricardo Xavier, que nos deixou em setembro último, aos 62 anos de idade. Muitos dirão que suas carreiras foram beneficiadas por um empurrão que ele deu em determinado momento; muitos dirão que suas palavras vieram na hora certa e foram valiosas para uma mudança de vida; muitos dirão que se lembram de um sorriso, uma emoção positiva que ele transmitiu. E a organização que ele ajudou decisivamente a construir segue prestando serviços a uma ampla comunidade: clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores.

Cyneu Bessa, diretor de consultoria da Manager, que trabalhou com Ricardo desde o dia em que esse chegou à empresa, para dar uma mão a Rui, diz:

- Eu sempre me lembro dele feliz e exultante no meio do trabalho. Esse era o jeito dele, o de alguém que estava fazendo exatamente o que queria, trabalhar.

A consultora Naisa Neves, parceira da Manager desde os primeiros anos da empresa, dá um depoimento sobre Ricardo:

---

#### Como amigo

- Admirava a sua simplicidade
- Em nossos bate-papos, sempre com palavras de paz e de serenidade
- Como amigo ele me erguia e me elevava
- Ele dominava as regras de viver
- Acusava perigos, mas nunca me abalava a coragem
- Enriquecia meu espírito com energias que eram verdadeiras vitaminas para o meu crescimento
- Seu maior ensinamento: o silêncio
- Induzia-me a pensar e refletir
- Suas palavras eram de nobreza, autoridade e sabedoria
- Levava-me a melhor considerar minhas atitudes perante a vida.

## Como profissional

- Conservador nas horas certas
- Também audacioso nas horas certas
- Batalhador pela qualidade
- Sabia escutar
- Dava atenção a todos sem distinção
- Ajudou a mudar e colocar em evidência a área de Recursos Humanos
- Exaltava o valor da persistência e do trabalho sério
- Questionava o comodismo e os caminhos fáceis
- Foi um exemplo de vida produtiva

Minha admiração e grande saudade.

Ricardo – você está fazendo muita falta.

---

# O DESAFIO DA SUCESSÃO

No dia 12 de agosto de 2005, Ricardo Xavier entrou em minha sala, vestindo uma camisa de mangas curtas, algo que era bem incomum para ele, que usualmente vestia-se de modo mais formal para o trabalho. Tinha um ar grave, embora sereno. Logo percebi que tinha algo de extrema seriedade a dizer. Disse:

Hélio, tenho algo sério a dizer. Infelizmente não sei o que vai acontecer. O Rui teve um AVC e eu estou doente.

Por ironia do destino em um mesmo dia triste, ele recebera um diagnóstico dos mais graves e tivera a notícia de que seu irmão inseparável e sócio, Rui Xavier, estava internado internado, com um AVC. Iniciava ali então um penoso período tratamento em que se revezaram diferentes alternativas terapêuticas desgastantes, como a quimioterapia e a radioterapia.

Apesar de abalados emocionalmente pelos acontecimentos, tomamos as primeiras medidas práticas para lidar com a situação. Ricardo passou-me uma procuração para tomar as decisões que fossem necessárias.

Certamente todos gostaríamos de evitar as adversidades, mas isso não está ao nosso alcance. Diz o verso do Velho Testamento (Eclesiastes, 1, 3-8):

Há um tempo de nascer e tempo de morrer;

...

Há tempo de ficar triste e tempo de se alegrar;

Face aos problemas de Ricardo e sua forma de lidar com eles, entendi o verdadeiro significado da palavra *resiliência*, a capacidade de resistir aos traumas, à adversidade, aos problemas, mantendo a necessário controle emocional para tomar as melhores decisões nas circunstâncias. Ricardo tinha de dar a necessária assistência ao irmão, afastado do trabalho, e estabelecer um novo processo de direção na Manager, para que ela não sofresse nenhum impacto do afastamento dos fundadores. Com maior ou menor grau de

debilidade, decorrência dos tratamentos, procurou fazer-se presente o mais possível, às vezes algumas horas por dia, outras vezes apenas por telefone, eventualmente falando comigo de um leito de hospital.

A adversidade nos testa de tempos a tempos e é inevitável que o processo de teste continue e durante toda a vida.

Walter Annenberg (1908-2002)

Empresário, filantropo e diplomata americano

O Diretor de Comunicação da Manager, João Luiz de Andrade Guimarães, e eu, em reunião, discutimos e percebemos que precisaríamos adotar os necessários esquemas para que não só a empresa funcionasse a contento mas também Ricardo fosse protegido de quaisquer preocupações. Tomamos medidas para “blindá-lo” de pressões e estresses que sempre advêm do dia-a-dia de uma organização.

Cuidamos então do fluxo da comunicação e dos relacionamentos. O pessoal foi comunicado sobre a adversidade que afetara os fundadores, sobre suas ausências, e sobre a necessidade de a organização atuar sem a ajuda deles, do modo eficiente. Isso motivou cada um a dar o melhor de si – o que ocasionou um crescimento, talvez por despertar forças e competências que as pessoas mantinham em estado passivo.

De minha parte, o comportamento adotado foi o de deixar a organização funcionar por si mesma. Isso quer dizer ampliar o *empowerment* da gerência e do quadro funcional em geral, para que cada um, assumindo um pouquinho mais, tornasse a organização mais descentralizada, responsiva e ágil.

Ricardo tornou-se uma espécie de consultora da própria organização que construiu. Nos momentos certos e do modo certo, era consultado sobre procedimentos e condutas, que sua sensibilidade indicava como mais adequados.

Certamente o afastamento repentino de ambos os sócios poderia ser uma ruptura das mais traumáticas na vida de uma empresa. Mas, vista situação por um outro ângulo: seria também um teste dos mais reveladores sobre a qualidade intrínseca da organização.

A Manager passou com louvor no teste. As coisas funcionaram muito bem. Internamente a insegurança inicial natural foi paulatinamente sendo substituída e as pessoas foram assumindo seus papéis novos. O nível interno de solidariedade, integração e espírito de equipe, que sempre foram elevados, ampliaram-se ainda mais. Os clientes continuaram contando com os serviços da Manager e nem perceberam que uma mudança de vulto estava sendo feita atrás do palco. A comunidade de negócios não e percebeu qualquer descontinuidade nos serviços da organização. Em síntese, a Manager passou no teste.

Com minha experiência de décadas com o *management*, percebi, então, que estava diante de um case empresarial que merece atenção. É um case que trata de sucessão bem sucedida na empresa familiar e, paralelamente, de robustez da empresa.

### **Processo tumultuado**

Empresas familiares, isto é, mais de 90% das empresas, costumam ter sérias dificuldades na sucessão – e muitas delas, infelizmente, vão à falência por serem incapazes de gerenciar bem esse processo.<sup>31</sup>

Entre os problemas principais da sucessão, encontram-se os seguintes:

- Empreendedores-fundadores que não abrem mão do comando e não percebe bem a hora de passar o bastão;
- Apego à tradição, com resistência à modernização da empresa;
- Ausência de sucessores profissionais e familiares à altura da sucessão;
- Questões emocionais manifestadas na empresa ou na família, com reflexos na organização;
- Disputas de poder.

Mais que isso: a sucessão torna-se eventualmente quase inviável porque a empresa não tem a robustez necessária para enfrentá-la. De nada adianta planejar, pedir apoio de consultoria especializada. Nada foi preparado, nada funciona a contento, a organização não tem futuro, seja com o fundador seja com seus sucessores. Ora, essa organização despreparada não resiste às mudanças impostas pelo processo sucessório.

A medida que as escolas de administração vem difundindo conceitos e boas práticas de gestão de modo mais abrangente e universal, vem havendo uma

---

<sup>31</sup> Werner, René A. Família e Negócios – um caminho para o sucesso. Editora Manole.

melhora nos processos de transição. Hoje há uma considerável rede de apoio – institutos, escolas, organizações de consultoria – que facilita a transição. Há cursos de formação de herdeiros, de preparação de empreendedores para a passagem, há processos estruturados de solução de conflitos familiares, há aconselhamento por parte de escritórios de advocacia especializados. Isso consiste não em lidar com a transição em si, mas sim em lidar com a preparação da empresa em perspectiva mais de longo prazo. Criada uma empresa robusta, ela passará mais fácil pelas mudanças impostas pelo processo.

É fundamental buscar apoio no tempo certo. A empresa hoje funciona bem e não tem perspectiva de entrar em processo sucessório, mas estaria preparada para uma emergência?

O problema da sucessão não está na questão transição em si. Está, isto sim, na robustez organizacional. Para empresas frágeis a sucessão é necessariamente uma crise e a fragilidade as faz balançar diante dessa crise. Para empresas sólidas, por outro lado, a sucessão não acarreta uma crise e os transtornos que esse processo traz são assimilados com relativa tranqüilidade em decorrência da robustez organizacional.

Analisemos os problemas típicos da sucessão em relação a dois tipos de empresas:

<b>Problema da sucessão</b>	<b>Empresa frágil</b>	<b>Empresa robusta</b>
Empreendedores-fundadores que não querem passar o bastão	Os fundadores não evoluíram, não souberam criar novas funções para si, não têm vida própria além daquela decorrente dos cargos.	Fundadores que cresceram com as empresas, como pessoas e profissionais. Se quiserem têm oportunidade de descobrir novas e gratificantes funções para si. Se necessitarem, por qualquer razão, não vêem como derrota o fato de passarem o bastão. Sentem a gratificação de ver sua obra tomar vida independente.
Apego à tradição, resistência à modernização	Cultura conservadora, avessa a inovações. Mudança no comando é heresia que não será aceita pelo quadro. Resistência passiva	Cultura fluida e mutante, com permanente incorporação de novos eventos. A sucessão, quando necessária, é aceita com naturalidade por todos – direção e quadro de colaboradores. Todos

	ou ativa à alteração.	atuam no sentido de que transcorra do melhor modo.
Ausência de sucessores familiares e profissionais	Familiares despreparados sobre questões empresariais, tomam decisões erradas sobre composição do comando. Executivos profissionais ineficientes, que cresceram à custa apenas da lealdade e acomodação à vontade dos donos, não conseguem tocar a empresa com eficiência.	Família que sabe separar sucessão patrimonial de sucessão gerencial, que tem uma compreensão adequada do mundo empresarial, para tomar decisões sensatas. Executivos profissionais à altura do comando da empresa. Ao longo do tempo, em parceria com a direção, tiveram oportunidade de agir, de crescer. São autônomos e capazes. Quadro funcional voltado para valores corretos: competência, resultados, serviço ao cliente.
Questões emocionais	A empresa frágil sofre permanente influência de questões pessoais, emocionais, emanadas da família ou da própria organização.	A empresa robusta tem mecanismos de isolamento de contágios emocionais inadequados. É gerida com racionalidade – e essa tônica prepondera nas decisões e ações.
Disputas de poder	A empresa frágil e desorganizada do ponto de vista patrimonial abre espaço para disputas predatórias e inadequadas para a organização.	A empresa bem estruturada tem alta governabilidade. Há solidez na composição societária. Não há espaço para disputas predatórias. Os sócios tendem a um comportamento racional – de consenso ou negociado, favorável a todos.

## Caso Manager – transição natural

Quando os fundadores da Manager passaram a ter problemas para desempenhar suas funções, registrou-se uma assimilação natural dessas pela organização. Vejamos:

- Estou na empresa há mais de 20 anos, período em que paulatinamente foi partilhando a direção com os fundadores. Estes, sempre foram pessoas sem vaidades fúteis, voltados para resultados e para eficiência nos processos de gestão. Assim, eu já executava inúmeras atividades de CEO. Quando assumi a presidência, a partir do momento em que Ricardo percebeu que ficaria mais e mais ausente, poucas mudanças tiveram de ser feitas.
- A família de Ricardo sempre teve um nível de informação mais que adequado sobre processos empresariais e sobre a Manager. Dois de seus três filhos são excelentes conhecedores do processo de management. O sucesso de ambos já viera em decorrência de seu trabalho em outras organizações. Um deles, Ricardo Xavier Filho, é profissional do mercado financeiro trabalhando para organização de destaque no exterior. O mais jovem, João Xavier, fez carreira na área comercial de grandes empresas multinacionais. Com a doença do pai, ele veio para a Manager e preparou-se para atuação na organização. Primeiro como profissional da área comercial, tendo passado por todo o processo. Nesse ínterim, em discussão com o pai resolveu cursar MBA em RH pela USP, já que estaria atuando em uma empresa do segmento. Após a passagem pela área comercial, assumiu a gestão financeira.
- Ivo Xavier, irmão de Ricardo e Rui, fez carreira militar, atingindo o posto mais alto na aeronáutica, o de brigadeiro. Profissional que sempre apostou na modernização e no desenvolvimento de lideranças, com sua excelente vivência em comando, acabara de passar para a reserva como brigadeiro e, diante do afastamento dos irmãos, veio para a Manager como diretor de TI – Tecnologia da Informação.
- O quadro gerencial da Manager é composto por profissionais de bom tempo de casa, mas que, por força da cultura local, mantiveram-se sempre atualizados. Desafiados pela direção no dia-a-dia, sempre mantiveram sua competitividade profissional. Mais que isso, acostumados a trabalhar com boa dose de liberdade e autonomia, reagiram com naturalidade quando a organização se tornou mais descentralizada, em decorrência da ausência dos fundadores.

## Processo, não um evento

Observa Alden G. Lank<sup>32</sup>:

Um erro sério é cometido quando a sucessão gerencial é fundamentalmente concebida como um evento relacionado com a transferência formal do poder de gerência entre a geração que sai e a que entra. Se todo esse processo for conduzido profissionalmente, o evento deixa de ser evento, isto é, deixa de ser uma simples formalidade.

O ponto mais importante a ser destacado, a meu ver é o seguinte: os fundadores, Ricardo e Rui Xavier, conseguiram criar uma organização autônoma, capaz de andar por si mesma. Cá entre nós, não é esse o principal indicador do verdadeiro sucesso?

Na Manager, a sucessão não foi formalmente planejada. Pode-se dizer que o processo de organização, em si, é que fez com que ela transcorresse de modo natural. É como se houvesse um plano informal pronto a ser acionado no momento se se tornasse necessário. Quando surgiu a necessidade, a organização respondeu à altura.

## Conclusão

O que é dignifica os feitos de um homem? A meu ver é sua obra, em si. Ora, criar uma organização capaz de adquirir vida própria é o grande feito de um empreendedor de valor. Mais uma vez, ponto para Ricardo e Rui Xavier, com minha admiração.

---

<sup>32</sup> Lank, Alden G. Sucessão na Gestão: Desafio-Chave para a Empresa Familiar. In: Álvares, Elismar (coord). Governando a Empresa Familiar. Editora Qualitymark.

# MANAGER TORNA-SE RICARDO XAVIER RECURSOS HUMANOS, EM NOVA FASE

Anualmente a empresa de consultoria Millward Brown faz uma pesquisa sobre as 100 marcas mais valiosas do mundo. Em 2008, as 100 mais valiosas, juntas, valiam nada menos que US\$1,94 trilhão. A Coca Cola, posicionada em 4º lugar, teve seu valor estimado em US\$58,2 bilhões; o McDonalds ficou em 8º com US\$49,5 bilhões. Número um na lista: Google, novíssima, e já valendo US\$71,4 bilhões, acima da cenenária GE, segunda colocada, que foi avaliada em US\$71,379 bilhões.

Marcas têm valor, mas esse valor não decorre de mera popularidade ou propaganda, como eventualmente se imagina. Todas as 100 integrantes do grupo líder têm razões sólidas para estar ali.

Por exemplo, o McDonalds inventou um novo formato de negócio: o *fast-food*: antes dela, nenhuma lanchonete teve idéia de servir rapidíssimo, de colocar o sanduíche em saquinho, de padronizar e sustentar um excelente nível de qualidade por um preço acessível. Coca Cola, por sua vez, tem algo de extremo valor por trás do marca: Basta ir a um bar de uma cidadezinha perdida nos rincões do Brasil e pedir esse refrigerante. Lá ele estará, consagrando um sistema de distribuição absurdamente eficiente construído ao longo da história da empresa. Google, inventou a busca inteligente na Internet. GE, foi fundada pelo gênio Thomaz Edison e tem seu nome atrelado a produtos que são parte necessária da vida confortável do homem moderno.

A Manager Assessoria de Recursos Humanos, no contexto do mercado brasileiro e nas condições de sua área de atividade, também adquiriu uma projeção como marca de valor. Mas, igualmente isso decorreu de serviços, inovações, atendimento de necessidades que emergiram no mercado, conquista de satisfação dos clientes. Em síntese, é trabalho, empenho, transpiração em prol do atendimento de necessidades do mercado.

## **Muda o nome, em homenagem a Ricardo Xavier**

Como vimos ao longo dessas páginas, é impossível pensar nas conquistas da empresa sem associá-las à vida e à dedicação de Ricardo Xavier. Com seu falecimento precoce, aos 62 anos, nada mais justo que a empresa se transforme também numa lembrança viva e atual de seu trabalho realizador. Decidiu-se então que a Manager Assessoria em Recursos Humanos passará a chamar-se Ricardo Xavier Recursos Humanos.

É uma mudança de vulto, mas que foi considerada não só adequada mas também natural pela direção da empresa. As organizações de consultoria são, afinal, organizações de pessoas e suas imagens se associam inextrincavelmente às personalidades daqueles que as criam e levam ao desenvolvimento. Eis por que a maioria das grandes empresas de consultoria retém os nomes de figuras eminentes que as criaram ou levaram ao desenvolvimento.

### **Gerenciamento profissional da mudança**

Como já se observou, faz parte da cultura da organização tratar todos os eventos importantes com profissionalismo. Isso quer dizer adotar as melhores práticas e conduzir os processos dentro de protocolos adequados. Assim se comportará a organização com a mudança de nome.

Dada a importância do nome Manager Assessoria em Recursos Humanos para a comunidade de negócios e em decorrência da reputação adquirida ao longo dos anos, a comunicação da mudança tem de ser tratada como evento estratégico dos mais relevantes. Em decorrência disso, a empresa contratou uma empresa especializada, a Brava Consulting, que gerenciará o processo, com a colaboração de diretoria e funcionários da organização.

O plano estratégico de comunicação contemplou desde a realização de palestra com a empresária Chieko Aoki para o corpo gerencial da organização até o treinamento do pessoal da linha de frente do atendimento. Ações como mudança da papelaria associaram-se a comunicados especiais à imprensa, à realização eventos e outras atividades. Estamos seguros de que no tempo certo o novo nome terá a mesma presença do antigo e a cada vez que surgir lembrará as qualidades de Ricardo Xavier.

## **Novos tempos, novas pessoas**

O verso de Cazusa, “o tempo não pára”, associa-se com a observação feita por Heráclito, alguns séculos antes da era atual: “um homem não passa duas vezes pelo mesmo rio, pois na segunda vez será um novo homem e um novo rio”. O rio é a vida, com os acontecimentos que vai trazendo; os novos Homens somos nós, com a responsabilidade de construir instituições de valor para a sociedade.

A nova organização, Ricardo Xavier Recursos Humanos, é ao mesmo tempo uma justa homenagem a um criador e uma responsabilidade que diretoria atual e funcionários assumimos com honra.