

# A era da empregabilidade

Primeiro, recorde os ensinamentos de seus mestres na escola de administração e de seus primeiros chefes: uma carreira bem-sucedida requer dedicação, lealdade e paciência para galgar degrau a degrau a hierarquia da empresa. Em troca, seu empregador lhe dará um emprego vitalício, "do berço ao caixão", como, certa vez, disse ironicamente John Sculley, o ex-chefão da Apple. Ao mesmo tempo, cuidará de sua carreira como se fosse uma criança indefesa. Lembrou esses preceitos, tão declamados por pais e professores? Pois bem, então, esqueça-os de vez. De agora em diante, você é o dono de sua própria carreira. "O executivo é o próprio negócio", diz William Morin, um dos fundadores da DBM, a maior empresa de outplacement do mundo. "A carreira é um bem precioso demais para ser entregue a terceiros." É a era da empregabilidade, o conjunto de competências e habilidades necessário para manter sua colocação dentro ou fora de sua empresa. Nela, carteira assinada é artigo escasso. O principal mandamento dessa era é a capacidade de gerar constantemente trabalho e remuneração - e não emprego e salário, como antigamente. Nesse novo mundo, as estruturas emagrecem dia após dia. Assim, os chefes não podem dar atenção especial à carreira de seu time. As empresas também abandonaram a postura paternalista de décadas e décadas de garantia de emprego eterno. A posse da carreira foi devolvida ao executivo. O americano William Bridges, autor do livro *Job Shift*, cunhou uma expressão divertida para exprimir esse estado de coisas: segundo ele, o executivo deve rebatizar-se de *Você & Co.* Certo, peguemos uma carona no conceito de Bridges. Como um negócio, você tem um produto, ou seja, seu talento. O mercado são seus empregadores. Para manter o produto atualizado, é necessário um departamento de pesquisa e desenvolvimento (leia-se treinamento e informação). À semelhança de outras empresas, *Você & Co.* precisa de marketing para vender seu produto. Faça o seu, portanto. Enfim, o "papel de fornecedor de trabalho nesse mundo sem empregos" (Bridges, mais uma vez) exige do executivo novas habilidades e competências. Uma delas: uma boa rede de relacionamentos pode

significar a diferença entre ter ou não ter trabalho. "Tenho um princípio", diz Emanuel da Silveira, diretor de marketing da ICI Explosivos, fabricante de explosivos. "Todos os dias devo acrescentar pelo menos um nome à minha agenda de endereços." Aos 37 anos, Silveira já está em seu quarto emprego. Dois deles surgiram de indicações de sua rede de conhecimento. A associação ao Clube de Executivos de Marketing e à Câmara de Comércio Americana alimenta seu network. Outra: anualmente, liga para os headhunters conhecidos e envia currículos atualizados. Sua principal reserva de caça de amizades é o Clube de Campo São Paulo, onde joga golfe duas a três vezes por semana. Ali, em meio a tacadas, fecha negócios. Recentemente, durante um jogo, conheceu um diretor da Eutectic Castolin, uma metalúrgica de origem suíça. Da conversa saiu o convite para uma visita à ICI. Daí, surgiu um projeto conjunto na área de informática. "Procuro manter vivos esses relacionamentos", diz Silveira. "Hoje, estou na ICI, amanhã posso estar em outra empresa." Silveira é um exemplo daquilo que o consultor José Augusto Minarelli, especializado em outplacement, chama de emprEUsa, a subsidiária brasileira da Você & Co., de Bridges. Em seu livro, Empregabilidade - o Caminho das Pedras, Minarelli lista aqueles que considera os princípios de uma emprEUsa. Um deles é a reserva financeira. O executivo deve manter alguma atividade rentável fora do trabalho. Diretor da Tec Toy, Adolfo Melito investiu cerca de 250 000 reais em duas franquias da Strutura, uma rede de lojas de roupa jovem. O dia-a-dia fica com sua mulher, Vanda. "Só dou palpite quando vamos decidir investimentos", diz Melito. "Sou uma espécie de conselho de administração." Desse papel, Melito extraiu uma lição. "Aprendi como pensa realmente um acionista", diz ele. Outras competências necessárias à Você & Co. deixam paulatinamente a condição de vantagens e tornam-se apenas pré-requisitos para entrar no jogo. O inglês, por exemplo. O domínio do idioma não garante a vitória na disputa por uma vaga. Mas certamente tira um candidato da parada. Numa economia globalizada, é um instrumento imprescindível. O executivo suíço Richard Laube, presidente da subsidiária brasileira da Procter & Gamble, domina três idiomas: inglês, francês e alemão. Em outros dois, japonês e português, Laube, 40 anos, se vira. Isso foi decisivo para seu ingresso no restrito clube de executivos globais da Procter, uma espécie de tropa de elite da companhia. "Sem eles, minha carreira certamente seria mais lenta", diz ele. Regra número 1

da era da empregabilidade: a tarefa de preencher lacunas como essa pertence ao próprio executivo, não à empresa. E a empresa nessa história? "Sua função é dar as condições para esse aprimoramento", diz Victoria Bloch, diretora-geral do escritório brasileiro da DBM. Em bom português, Vic, como é chamada, diz que a empresa deve financiar cursos e estágios para seus funcionários. "O profissional é o maior interessado em seu próprio desenvolvimento", diz ela. "É um patrimônio que ninguém mais lhe tira." Aos 42 anos, João Ricardo Toledo Saretta, controller corporativo da Mangels, nunca abandonou os bancos escolares. Dono de dois diplomas universitários, de economia e contabilidade, Saretta concluiu cursos de especialização em direito tributário, administração de empresas e finanças internacionais. A decisão de se matricular sempre foi sua. As mensalidades foram cobertas por seus empregadores. No ano passado, Saretta fez outros três cursos, todos bancados pela Mangels. Um deles, sobre técnicas de negociação, beneficiou diretamente a empresa. Recentemente, Saretta comandou, com sucesso, as negociações para a venda da Marquesa Reflorestamento, um negócio que já não interessava à Mangels. A atualização deve ser uma preocupação permanente, mas não para todos os executivos. Só para aqueles que querem conquistar a empregabilidade. A partir de seu advento, a leitura de livros e revistas exige óculos diferentes dos tradicionais. "O executivo deve ler cuidadosamente os textos", diz Guilherme Dale, da subsidiária brasileira da Spencer Stuart, uma das maiores empresas de headhunting do mundo. "Como um pescador paciente, ele fisgará uma oportunidade de negócio ou profissional." Ao deparar com uma notícia sobre mudanças na economia ou no mercado, ele coloca algumas questões. Isso criará problemas ou necessidades? Para quem? Eu tenho alguma competência ou conhecimento para ajudá-lo? Como? É o departamento de desenvolvimento de produtos da Você & Co. em funcionamento. Há alguns meses, o gerente de uma empresa química paulista leu no jornal a notícia sobre a liberação dos preços dos combustíveis. Anos atrás, como executivo da Shell, ele participou de um processo semelhante em virtude da desregulamentação do setor de lubrificantes. Dias depois, com um projeto debaixo do braço, procurou o presidente de uma distribuidora de combustíveis. Disse-lhe: "O governo sempre determinou o preço da gasolina e do álcool. Agora, com as novas regras, você terá problemas, pois pouco sabe sobre

estrutura de preços e custos. Aqui está um projeto para montá-la. Se precisar de alguém para tocá-lo, eu sou a pessoa indicada, porque tenho experiência nesse assunto". Atualmente, o gerente negocia com o empresário sua contratação. O anzol do pescador de oportunidades pode também percorrer águas mais próximas, dentro de sua própria empresa. Uma missão para a diretoria de novos negócios da Você & Co. Procure um espaço desocupado dentro da companhia. Tome conta. Outra: verifique mercados potenciais. Algum deles encaixa-se no core business de seu empregador? Se a resposta for afirmativa, venda a idéia de investir nessa área. Você não encontrou um produto? Tudo bem, então, descubra um problema. O conselho é dos consultores americanos Al Ries e Jack Trout, autores do livro *Horse Sense*. Segundo eles, o executivo deve encontrar o cavalo que o levará para a frente na carreira. Pode ser o cavalo da empresa, o cavalo de um bom casamento, o cavalo da idéia ou até o cavalo de um problema, desde que você o transforme numa forma de ganhar dinheiro. Por exemplo: o americano Frank McNamara acabara de jantar num restaurante em Nova York quando percebeu que perdera a carteira. Foi ali que surgiu a idéia de lançar um cartão de crédito chamado Diners Club. "Quanto mais necessário for para a empresa, menos chance de ser lembrado na hora da lista de demissões", diz o consultor paulista Dorival Donadão, da Trígono, especializada em desenvolvimento organizacional. Veja o caso do executivo Umberto Fabbri. Desde 1993, ele comandava a corretora de seguros do Citibank. Os seguros eram considerados apenas mais um produto do banco, como o cheque especial ou um fundo de investimento. Fabbri começou a vender a idéia de transformar a corretora num negócio independente. Investiu em informatização e aumentou o número de produtos de um para 22. Em dezembro, durante uma convenção, apresentou sua idéia a John Castro, diretor de seguros do Citi para a América Latina. O Brasil, disse, tinha 48 milhões de pessoas com capacidade para comprar seguros. O universo do Citi no país limitava-se a seus clientes, 130 000 pessoas. Em fevereiro deste ano, a matriz deu sinal verde. De executivo subordinado à diretoria de marketing do banco, Fabbri, 40 anos, virou o principal homem de um negócio independente, com ligação direta a Castro. "O esforço alargou as oportunidades de trabalho", diz ele. "Hoje, estou credenciado para trabalhar em qualquer função no mercado de seguros." Fabbri pode ter todas as credenciais para "trabalhar em qualquer função no

mercado". Mas esse ouro perderá seu brilho caso o mercado não saiba de suas credenciais. Eis aí outra pedra de toque da empregabilidade. Faça seu marketing pessoal, mostre suas façanhas profissionais a seus pares, clientes, concorrentes e, principalmente, a seus chefes. Cuidado. É desaconselhável o uso de megafones na hora de trombetear suas conquistas. "Entre um bom marketing pessoal e a arrogância não passa um fio de cabelo", diz Vic, da DBM. Pior, alerta ela. Essa postura pode despertar inveja dos colegas de trabalho, e não faltaria quem quisesse puxar-lhe o tapete. Certa vez, Peter Drucker resumiu essa situação: "Todo excesso de virtude exacerba as características negativas". Os riscos são muitos, mas não devem inibir a ação do marketeiro. Os relatórios de balanço de algum projeto são bons canais de divulgação das conquistas de um executivo. O texto começa com propostas para o desenvolvimento do trabalho e acaba com um histórico dos avanços já obtidos. A happy hour também é um bom momento para essa atividade. Outra: durante uma reunião transforme um trabalho seu em sugestão para solucionar o problema de algum colega. Diga: "Certa vez, desenvolvi um projeto que pode servir de inspiração para você..." Atitude nobre de um sujeito boa-praça. Ao mesmo tempo, ajudou um de seus pares e fez seu próprio cartaz. Fora da empresa, os palanques são diversos e menos arriscados. Vamos lá: aulas em escolas de administração, palestras em seminários, participação em entidades de classe ou associações comunitárias, entre outros. O principal executivo do Banco de Boston no Brasil, Henrique Meirelles, é presidente ou diretor de cinco entidades profissionais, incluindo a Câmara Americana de Comércio e a Febraban. Além disso, participa de outras três sociedades de cunho social. Mensalmente é protagonista de dez apresentações públicas para diversos tipos de platéia. Cerca de 30% de seu tempo são consumidos por atividades fora dos escritórios do Boston. Aos 50 anos, Meirelles é reconhecidamente um bom orador. O apego pelo palanque está em seus genes. Nascido em Goiânia, é descendente de uma família de políticos. Seu pai chegou a ser, durante um curto período, governador do Estado. Mas você não gosta de holofotes? Seu negócio é atuar nos bastidores? Pense em mudar. Você tornou-se o principal funcionário da Você & Co. As empresas estão mais globalizadas, mas têm menos e menos gente. A necessidade de comunicação pessoal entre funcionários aumentou. O correio eletrônico e a Internet podem ser alternativas. Então, aprenda a

escrever. "Os executivos brasileiros têm uma formação excessivamente técnica", diz Minarelli. "Sua dificuldade é escrever de maneira clara e objetiva." Durante anos, o executivo carioca Alan Cardoso trabalhou na área financeira da filial brasileira da Xerox. Suas raras palestras internas, recheadas de termos como cash flow, derivativos, entre outros, terminavam em bocejos, tosses e silêncios. Há dois anos, nomeado diretor de qualidade e satisfação do cliente, aprimorou-se nesse capítulo. Boa parte de sua atividade concentra-se em apresentações públicas. Cardoso, 46 anos, fez cursos nos Estados Unidos e no Brasil sobre entonação de voz, postura, fluência, entre outros. Leu o que lhe caía nas mãos sobre o assunto. E principalmente nomeou um modelo, o presidente da Xerox, Carlos Salles, um mestre em apresentações públicas. Assim, eliminou o que chama de "âncoras da insegurança", como o "né?" e o "entende?", no final das frases. Suas palestras hoje são recheadas por exemplos práticos, uma técnica para prender a atenção do público. Uma de suas bem-sucedidas apresentações, sobre o programa de satisfação do cliente no Brasil, tinha como platéia o presidente da Xerox para a América Latina e o Canadá, Pat Martin. Depois de vê-la, Martin determinou que o programa fosse utilizado como benchmarking para outras subsidiárias. A mudança mais importante de Cardoso não aconteceu nem nos treinos nem nas salas de aula. Cardoso "trocou de software", para usar uma expressão do consultor Minarelli. Abandonou a mentalidade de funcionário. Em seu lugar, instalou o modo de pensar de um fornecedor, no caso a Xerox. Com o uniforme da Você & Co., o executivo terá de vender seu produto, criar redes de fornecedores e prestadores de serviço e fazer alianças estratégicas com outras áreas. E aí está um dos mais importantes ingredientes da empregabilidade, a capacidade de aglutinar pessoas em torno de um projeto e formar equipes - enfim, é preciso saber lidar com gente. Pronto, entramos no terreno do intangível. Recentemente, um psicólogo americano, Daniel Goleman, fez sucesso ao definir essa capacidade como um quociente emocional, QE. É uma referência ao método convencional de mensuração da inteligência, o Q.I. Em resumo resumidíssimo, o QE é a capacidade de controlar as próprias emoções e entender o que se passa com outras pessoas. Pura teoria? Bobagem? Bem, a tese de Goleman pode ter lá seus exageros, mas as empresas começam a falar sobre isso na hora de passar o perfil de um candidato para um headhunter. Se você quer continuar

empregável, é bom prestar atenção nisso. A American Express criou um programa de remuneração sustentado em dois princípios. Um é a conquista de metas quantificáveis previamente estabelecidas. Atingidas, elas garantem o bônus anual. Outro pilar é a liderança. Esse item determina os aumentos de mérito semestrais. Liderança, para a Amex, é a capacidade de lidar com as pessoas, os clientes e trabalhar em equipe. "Queremos dois compromissos do executivo", diz Jorge Fornari Gomes, vice-presidente de recursos humanos da Amex. "Um é que ele atinja as metas. O outro é que ele o faça sem sacrificar as pessoas." Uma boa parcela do QE vem do berço - intuição, equilíbrio emocional, entre outras características. Mas é possível dar um empurrãozinho em direção a ele. Meirelles, do Boston, passou sete anos de sua vida em sessões com um analista. "Foi fundamental para me conhecer melhor e entender o que se passa com os outros", diz ele. Há outras sugestões, como combater a "síndrome do senhor do castelo", como definiu o consultor Donadão, da Trígono. "O executivo não pode ficar enclausurado numa sala", diz ele. "Precisa circular pela empresa, falar com os funcionários." Um dia em cada mês, o executivo José Francisco Canepa, presidente da Credicard, vai para o edifício de operações da empresa, onde fica a grande maioria de seus funcionários. Não avisa ninguém com antecedência, não prepara agenda de reuniões e tampouco define assuntos para discutir. Seu objetivo nesse dia é apenas andar pelos departamentos e conversar, conversar. Semestralmente, Canepa reúne-se com todos os funcionários, divididos em grupos de 200. Nesses encontros, geralmente aos sábados, a palavra corre solta. Os empregados falam o que querem - e, muitas vezes, Canepa ouve o que não quer. Pedido de aumento salarial, por exemplo. "Tenho de ser rígido num princípio", diz ele. "Nunca pergunta alguma pode ficar sem resposta." Dos problemas mais graves, nascem projetos de melhoria. Desde a posse de Canepa, no início de 1995, cinquenta projetos já foram criados. Um deles reduziu o tempo médio de atendimento de clientes de 180 para 150 segundos. A habilidade com as pessoas é uma exigência dos novos tempos. As empresas hoje não têm mais estruturas rígidas. Dezenas, centenas de times nascem e desaparecem de acordo com essa ou aquela necessidade. O colega de trabalho de hoje não será o de amanhã. "Flexibilidade é o nome do jogo", diz o consultor paulista Odino Marcondes. "Em cada uma dessas equipes, o funcionário terá de se comportar de um jeito diferente." O paulistano Wagner Reinas

trabalha na Gessy Lever. Lá, carrega os mais variados chapéus profissionais. Primeiro: é o responsável por recursos humanos para a área de detergentes em pó, dividida em duas fábricas, em Indaiatuba, interior de São Paulo, e Vespasiano, Minas Gerais. Reinas desloca-se constantemente entre uma cidade e outra. Além disso, tem a coordenação de desenvolvimento organizacional da divisão Lever, de produtos de higiene e limpeza. Mais: Reinas participa de três outros times, o que a obriga também a deslocamentos para São Paulo e Valinhos. Uma dessas equipes é liderada por uma de suas subordinadas. Até dezembro de 1995, Reinas trabalhava na sede do grupo no Centro Empresarial, em São Paulo. Sua função na época não exigia tanta mobilidade. "Desde então, mudei radicalmente minha forma de trabalhar", diz ele. As lições extraídas por Reinas servem ao figurino do executivo da era da empregabilidade. A quantidade de tarefas simultâneas torna a delegação, mais do que nunca, uma arma poderosa e necessária. Como sua presença nos times "é praticamente virtual", Reinas aprendeu a não tentar abraçar o mundo. "Não preciso estar presente a cada momento para influenciar os projetos", diz ele. "Gasto minhas energias defendendo apenas as boas idéias." Sem local de trabalho fixo, Reinas abandonou símbolos tradicionais de status. Na fábrica de Indaiatuba, possui apenas uma mesa de trabalho. Na de Vespasiano, nem isso. A tecnologia tornou possível seu escritório itinerante. Seu notebook, com fax modem, pode ser ligado à rede da empresa em qualquer local de trabalho. No bolso, sempre carrega um celular. A mobilidade acrescenta pontos preciosos aos currículos dos executivos nos dias de hoje. O motivo é que os empregadores querem exatamente isso. Cada um dos cinco vice-presidentes da subsidiária sul-americana da DuPont acumula duas funções distintas, uma na linha de frente dos negócios, outra numa área de apoio. O presidente da filial argentina, por exemplo, é vice-presidente de recursos humanos para a América do Sul. O brasileiro Rubens Machado cuida das finanças da empresa no continente e comanda a unidade de negócios de produtos à base de flúor. Aos 37 anos, Machado é o exemplo da constante mobilidade exigida pelos preceitos da empregabilidade. Já trabalhou na área de finanças, comandou uma fábrica e estruturou o setor de informática na DuPont brasileira. Ao longo de seus treze anos de empresa, trocou de função, em média, a cada dezoito meses. Nesse período, morou nos Estados Unidos duas vezes. Em junho deste ano, parte para sua terceira

estada. Da matriz, vai comandar mundialmente a unidade de teflon, um negócio de 300 milhões de dólares. "O executivo hoje tem de correr esses riscos", diz Machado. "Não existe mais fronteiras geográficas para os negócios e as carreiras." O grande desafio para os executivos está na travessia entre o velho e o novo modelo. Abandonar os laços de lealdade e adotar o profissionalismo. Deixar de pensar como funcionário e colocar-se como fornecedor. "Eles sabem que os antigos mandamentos já não são válidos, mas ainda não aceitam os novos", diz Vic, da DBM. "Estão no ar antes de mergulhar."