

HEADHUNTER: OS BASTIDORES DO MUNDO CORPORATIVO / FELIPE ASSUMPÇÃO. SÃO PAULO: SAINT PAUL EDITORA, 2009.

Maria Lúcia Gili Massi

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-030.

Resenhar uma obra significa aventurar-se a assumir uma perspectiva diferente daquela assumida pelo autor ao produzi-la. Cada resenhista se arrisca a divulgar uma versão um tanto afastada do desejo original de seu escritor e várias são as razões que o impelem a adotar tal ponto de vista. Entre elas, destacam-se: o momento histórico em que cada resenhista vive, suas vivências, seus valores, seus conhecimentos, sua cultura e muitas outras intercorrências.

Nesse sentido, ainda que as versões amplamente divulgadas da obra infantil Pinóquio coloquem seus holofotes sobre o crescer do nariz toda vez que o boneco mente, a história original narra a evolução de um boneco, que embora não movido por meio de cordéis manipulados por pessoa oculta, era de fato uma marionete, como, infelizmente, ainda há muitos transitando entre nós: um fantoche, um ser que se deixa manipular pelos outros. O mentir e o crescer do nariz são elementos acidentais na obra, a relevância está na falta de opinião do boneco, um ser sem caráter, nem vontade própria, um fraco que se deixa manejar. Entretanto, na medida em que a marionete assume suas posições pessoais, passa de simples boneco a merecedor da condição de humana.

Assim, o resenhista, limitado por sua condição humana, incapaz é de sentir o que o escritor sentiu, pensar o que o compositor pensou e transcrever em poucas palavras o que o autor escreveu. Tendo em mente tais limitações, tratei de *Headhunter: os bastidores do mundo corporativo*, com o objetivo de desmistificar esse universo tão sonhado por muitos administradores. Uma obra de Felipe Assumpção, com introdução e sete capítulos, onde o autor expõe, em 139 páginas, sua experiência como *headhunter*, ou caçador de talentos, no Brasil. Além de apresentar o cenário em que o mundo corporativo e o executivo estão inseridos, o escritor inclui depoimentos da vida pessoal e profissional de nove executivos.

Na introdução, o escritor esclarece que a ideia do livro surgiu quando ele percebeu que a forma como os executivos sentem suas carreiras e as administram seguem certos padrões associados ao mundo corporativo. A maioria desconhece suas carreiras e por isso não as administram; deixam-se levar pelo acaso, ao invés de trabalharem questões fundamentais



como: Onde quero chegar? Qual é o meu plano de carreira? O que preciso fazer? Com quem devo me relacionar? Diante dessa realidade, o objetivo do livro é mostrar, aos executivos, maneiras diferentes e modernas de analisar e de administrar suas carreiras.

O primeiro capítulo, “*Job shift* e a grande mudança comportamental”, esclarece que com o desaparecimento do trabalho, o profissional, para sobreviver nesse novo modelo, precisa se assumir como um prestador de serviço, e a empresa para a qual trabalha, como sua cliente. O profissional torna-se indispensável para seu cliente na medida em que faz o que gosta e não fica preso às exigências limitantes do cargo, pois com seus talentos entrega resultados positivos para as organizações.

No cenário atual, não há mais patrão e empregado, há empregador e profissional. Se temos um conteúdo a oferecer, se somos competentes, atualizados, motivados, trabalhamos hoje aqui, amanhã, ali, e, se soubermos alocar o tempo, trabalhamos aqui e ali concomitantemente. Nós somos nossa própria empresa e, por isso, somos responsáveis pela administração de nossas carreiras. Tal mudança de enfoque comportamental cresceu com o salto tecnológico da década de 1990.

Para atrair e manter o capital intelectual de melhor qualidade, um dos trunfos para o êxito empresarial no mundo corporativo moderno é dar aos seus executivos oportunidades de autoaperfeiçoamento, mesmo sob o risco de perdê-los para os concorrentes.

A mudança na economia e na natureza do trabalho conduz o mercado a uma fluidez em que cada vez menos pessoas têm emprego. Esse mundo, em que a economia gerou impactos sobre as empresas e estabeleceu novos padrões de competitividade, fez desencadear uma reestruturação nas organizações e no comportamento das pessoas; nele o executivo é chamado de fornecedor de soluções para seus clientes. Sua segurança reside em ser avaliado como um efetivo provedor de soluções, com identidade própria, capacidade de gerir o tempo, construir relacionamentos e gerar renda, mantendo com seus clientes uma relação corporativa.

Compatível com as ideias apresentadas no capítulo, há o depoimento do executivo Cássio Casseb Lima, para quem a pedra de toque da ascensão profissional foi o planejamento e o preparo de seus sucessores, selecionados pelos parâmetros: competência, dedicação, espírito de equipe e brilho nos olhos.

No segundo capítulo: “O que é trabalho?”, o autor argumenta que, apesar de amplamente definido nos diversos dicionários publicados no mundo, a visão que os executivos tem de trabalho é restrita. Para o padrão de comportamento associado ao mundo corporativo, trabalhar significa ter a necessidade de vestir a gravata, carregar a logomarca corporativa e o sobrenome da empresa no cartão de visitas. Se um executivo desempregado



executar qualquer ação fora desse padrão, para ele, não significa estar trabalhando. Por mais que use seu tempo fora da empresa, esse executivo sente que não faz nada. O autor argumenta que isso ocorre porque os executivos desconhecem o conceito de administração de carreira, a realidade da vida executiva, do mercado de trabalho e do que é preciso fazer nas situações em que surge a sensação de vazio.

Para começar, é preciso esclarecer que 95% da cadeia de trabalho não é formada por executivos. Executivo é um nicho extremamente pequeno. A vida executiva é restrita às grandes corporações. Por isso, apostar todas as fichas nesse nicho significa correr enorme risco, difícil de ser mensurado.

Na região da Grande São Paulo, por exemplo, supõe-se que haja um mercado de 1.500 grandes corporações, dentro das quais há os setores em que o executivo é triado: se sua especialidade for finanças, não terá espaço na área de *marketing*. Diante dessa realidade, o mercado de trabalho potencial para um executivo de alto escalão não atinge uma centena de empresas numa cidade gigantesca, como é São Paulo. Além disso, não é constante a busca de executivos no mercado. Oitenta por cento das empresas investem no desenvolvimento interno. Essa análise dá uma dimensão precisa sobre a empregabilidade em termos de vida executiva, e a partir dela constata-se que vida executiva não é igual a vida de trabalho. A primeira acaba cedo, a vida de trabalho só termina quando quisermos.

Nesse passo, são apresentados os testemunhos de Fábio Colletti Barbosa e de Manoel Horácio Francisco da Silva. A marca da carreira do primeiro são seus valores e convicções; para o segundo executivo, é a sua inquietude, que ele chama de insatisfação ou ansiedade, no sentido de sempre procurar o aperfeiçoamento para saber além daquilo que seu cargo requeria.

“Onde existe vida executiva” é o título do capítulo três. Ela existe, segundo o autor, somente nas grandes organizações que dependem e funcionam com base em processos bem definidos e claros. Tais empresas precisam de gente competente para “executar” seus processos. A partir deles são definidos os indicadores de produtividade e de custos, o modelo de coleta de dados, de análises e medidas corretivas, formalizam-se os processos de negócios e garante-se o reconhecimento das tarefas e das atividades que sustentam a produtividade.

Os processos, numa grande corporação, fazem parte da estratégia fundamental para transmitir, a toda organização, o pensamento, os valores e o direcionamento da companhia. Por meio deles, a empresa cria e divulga a estrutura que estabelece os níveis hierárquicos e funcionais que sustentam seus produtos e serviços, diante de clientes internos e externos.



Há executivos que se queixam por terem de seguir com rigor os manuais de orientação, as regras, as normas e os procedimentos. Contudo, tais preceitos existem para garantir padrões e redução de erros; assegurar o cumprimento de normas e requisitos legais; criar condições de avaliação e preservar a atuação dos executivos. Nas empresas de grande porte, os executivos do alto escalão ocupam de 75 a 80% de seu tempo verificando e atendendo a processos. Por essa razão, as empresas não precisam de profissionais seniores que custam muito mais caro, pois, além dos salários, há os altos custos de contratação no país.

Na sequência, Wilson P. Ferreira Júnior e Antonio R. Cortes dão seus depoimentos de crescimento na carreira executiva, atuando em várias empresas estimulados pelos desafios. Para Wilson, além da boa formação, dedicação e resultados gerados, o fator sorte é importante na hora de ser selecionado. Para Cortes, a hierarquia demasiada atrasa os processos, por isso, quando precisa entender de algo sobre a produção, dirige-se diretamente ao montador.

No capítulo quatro, “Descubra seu *core business*”, o autor observa que 100% dos interrogados sobre os *core business*, sobre a missão, visão, valores e estratégia para os próximos cinco anos da companhia em que atuam, sabem-nas explicar com certa coerência. Entretanto, nem todos conseguem discorrer sobre o seu próprio *core business*, a sua estratégia de curto, médio e longo prazo, sua missão, visão e seus valores. Isso acontece porque há um desequilíbrio entre a atenção que eles dão à própria vida profissional e a vida profissional dedicada à corporação. A empresa “Você S\A” fica em segundo plano. Mas, como prestador de serviço, o executivo faz carreira de verdade em sua própria empresa e, por isso, deveria tratá-la profissionalmente, pois quando o profissional tem conhecimento sobre seus diferenciais, sobre seu valor agregado, monta seu planejamento, seu plano de carreira, e suas possibilidades no mercado corporativo crescem. Ao transformar seu *core business* em norte para suas decisões, o executivo abre novos horizontes para seu futuro profissional.

Para Marco Antonio Bologna, Presidente da TAM Aviação Executiva, a contratação de um executivo para uma corporação de grande porte, é algo muito sério que não deve ficar nas mãos de uma pessoa só.

No quinto capítulo, “Momentos de grandes viradas”, o autor comenta que a vida executiva é um nicho bastante pequeno. De acordo com o IBGE, o Brasil conta com pouco mais de 17 mil companhias de grande porte. Dentre essas, no máximo 3% investem na Bovespa. Um universo ainda menor é o das que estão presentes nos segmentos avançados de governança corporativa¹.

¹ Governança corporativa é o conjunto de mecanismos, processos, costumes, políticas, leis e regulamentos que regulam a maneira como uma empresa deve ser dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo das relações

Muitos executivos seniores, na faixa dos 50 anos, com boa remuneração, em posição de diretoria, são insatisfeitos, porque não aguentam mais executar. São profissionais com alta capacidade de análise e de tomada de decisão, porém nada agregam às definições estratégicas da empresa, pois isso foge do escopo de atuação de um executivo em posição de gerência, ou mesmo de diretoria; dele é exigido que toque o dia-a-dia. Pesquisas mostram que eles têm o desejo de realizar mudanças substanciais em suas organizações, no entanto, apenas 30% têm planos desenvolvidos para acomodar esses projetos.

Para as organizações, os seniores custam muito caro; para os profissionais, as empresas não abrem espaço para que utilizem seu potencial. Portanto, diante de tal realidade, é importante que o executivo, a partir dos 40 anos, avalie e administre sua carreira. Se com 40 anos o profissional estiver em posição de gerência e for dispensado, terá muita dificuldade em voltar à vida corporativa. Aos 50, em uma posição de diretoria, corre o risco de ser substituído por um profissional mais jovem e mais barato. Mas, se aos 50, já estiver numa posição de *Chief Executive Officer* (CEO), tende a ter aproximadamente mais 10 anos de carreira corporativa plena.

Como se observa, a vida executiva é muito limitada, seja pela abrangência do nicho que representa, seja pela idade. Sendo assim, o que fazer com ela? O autor orienta que se faça uma parada técnica, obviamente planejada, de três a seis meses, e nela crie e conheça novas alternativas para seu futuro profissional, abrindo outras possibilidades de escolha. Com base em tais alternativas, sugere que se monte uma estratégia tomando das mãos do acaso as rédeas da própria carreira.

Na sequência do capítulo, André Feltrin conta sua trajetória executiva, que começou como dono de uma lojinha em Caxias do Sul. Ele diz que deixar uma posição de direção significa deixar carro, *notebook*, telefone, cartão, plano de saúde, significa deixar a vida, pois a empresa o envolve de tal forma que o que ela oferece como benefício vai se transformando em uma âncora cada vez mais difícil de se separar.

Em “Qual a importância do trabalho na sua vida?”, capítulo 6, o autor argumenta que o trabalho é importante, mas como parte de um todo. Deve haver um equilíbrio entre a vida profissional, familiar, *hobbies*, cultura, amizades, lazer, pois a falta de balanceamento costuma trazer prejuízos e, entre eles, a queda na produtividade. Trabalhar produtivamente

entre os diversos atores envolvidos (os *stakeholders*) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração.



significa dedicar de modo inteligente parte do tempo e dos conhecimentos em busca de determinadas recompensas.

Cada indivíduo entende sucesso a partir de conceitos, valores e princípios particulares. Apesar de se tratar de um conceito subjetivo, sucesso é costumeiramente atrelado à ocupação de cargos importantes, de alto nível. Mas, na prática, a ideia de que a vida executiva é o único caminho a ser seguido impede as pessoas de alçarem voos mais altos. Entretanto, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é importante porque há entre elas uma relação visceral, uma vez que no trabalho aproveita-se muito do que se aprende nas atividades pessoais.

Finalizando o capítulo, há os depoimentos de Roger I. Karan e Luiz Ernesto Gemignani, ambos, como muitos dos nove depoentes, começaram suas vidas profissionais como *office-boy*. O primeiro orienta sua vida executiva pela ética, não aceitando projetos de empresas que queiram crescer a qualquer custo, por meio de desvios de conduta. Nesse sentido, ele diz: “Nos últimos 20 anos, apareceram muitos interessados somente no sucesso. Fazer seu trabalho, ganhar seus bônus e tchau. E isso não é ético. Alan Greenspan, em meio à crise financeira global, deu entrevistas dizendo que estimava que os executivos deveriam ter preservado as companhias e conseqüentemente seus acionistas. Nada mais distante da realidade atual.”²

O segundo depoente, o único dos nove que atua na mesma empresa, a Promon, por muitos anos (32), exerce sua vida executiva identificada com os valores da companhia, pois a cultura organizacional fundada em valores humanos, como equidade, confiança e respeito, diz ele, criam condições propícias à realização profissional e humana de seus participantes. Para ele, o principal elemento definidor da longevidade de uma organização é sua cultura, fundada na ética e na justiça. Costuma aconselhar os mais jovens, quando avaliam uma oportunidade profissional, dizendo que salário, cargo, posição hierárquica e desafio devem ficar em segundo plano, e a escolha deve ser norteada pela qualidade da cultura da empresa e a compatibilidade dos pressupostos da pessoa com ela.

No último capítulo, “*Search Verdades e Mitos*”, o escritor, depois de fazer uma breve retrospectiva da carreira de *headhunter* no Brasil, conclui dizendo que, diante das constantes mudanças ambientais, as trocas de comando no alto escalão podem ser perigosas, quando não se tem definido um perfil apropriado do futuro executivo, que deverá responder pelas necessidades do negócio.

² Por tais palavras, constata-se que a crise que o mundo vive se deve à gana de executivos inescrupulosos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Collodi, C. 2008. **Pinóquio**. Ed. L&PM, Porto Alegre.