

Profissionais 'queimados' na crise têm direito a nova chance

João Paulo Freitas

No fim de setembro, em meio ao caos financeiro mundial, a Sadia anunciou um prejuízo de mais de R\$ 760 milhões, decorrente de operações de derivativos, uma perda superior ao lucro da empresa em 2007 (R\$ 689 milhões). No dia seguinte, as ações da companhia recuaram 35%. O diretor financeiro, Adriano Lima Ferreira, e o gerente da área, Álvaro Ballejo Fiúza de Castro, foram demitidos, sob alegação de que assumiram riscos excessivos sem comunicar o conselho da companhia. Esse foi apenas mais um episódio no qual um executivo até então respeitado no mercado se viu, repentinamente, descartado em função de decisões consideradas pela empresa como equivocadas. Mas, passado o rompimento, como fica a carreira de tais profissionais?

Segundo alguns especialistas, a situação é menos tenebrosa do que inicialmente pode parecer. O sócio diretor da empresa de recrutamento de executivos Abrahams & Associates, Jeffrey Abrahams, diz que em casos como esses os headhunters avaliam em qual situação o executivo demitido tomou suas decisões e procuram compreender o que realmente se passou. "Errar faz parte da vida dos executivos e do capitalismo", afirma. "Decisões muito críticas não são tomadas [por um profissional] sozinho."

Ao comentar o caso Sadia, o headhunter lembra que a crise foi uma surpresa para diversas organizações, tanto que outras companhias também tiveram problemas com o mesmo tipo de operação financeira. Uma delas foi a Aracruz, cujas perdas foram de R\$ 1,95 bilhão. Para Abrahams, só faltas éticas graves são irremediáveis. Erros estratégicos e de execução são aceitáveis na vida de um executivo.

O que acontece, segundo o especialista, é que quando uma decisão causa prejuízos consideráveis à companhia, algum dos envolvidos terá que pagar pelo erro. A decisão de quem será a vítima, afirma, "pode ser política". A situação não é tão simples quanto parece. "Alguém tem que ser o 'bode expiatório', mas é difícil avaliar os casos citados [Sadia e Aracruz]", reconhece. "Trata-se de empresas experientes, de sucesso e altamente especializadas. É difícil crer que as decisões que causaram prejuízos não foram tomadas em conjunto."

Para Abrahams, não é fácil saber quem são os reais culpados pelos prejuízos. O mais provável é que não se trate de apenas uma pessoa. Por isso, os headhunters procuram avaliar a situação de modo detalhado. "Não dá para condenar os profissionais antecipadamente, a não ser que tenham tomado uma decisão contrária ao que o conselho ou a governança tenha recomendado", observa. Segundo ele, os executivos demitidos certamente eram bons profissionais. "Se serviram para a Sadia, são executivos excepcionais", frisa. Ele diz ainda que sua consultoria está atualmente em busca de três gestores para a área financeira e que os demitidos pela Sadia certamente poderiam ser escolhidos, caso as exigências financeiras deles estivessem dentro do que é esperado para essas vagas. "Duvido que um profissional desses não seja excelente", afirma.

O retorno à vida corporativa

No passado, outros profissionais de mercado se viram em situações muito mais complicadas e, mesmo assim, conseguiram retornar à vida empresarial. Basta lembrar do fim da paridade entre real e dólar, ocorrida no início de 1999, durante o segundo mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso. Alguns bancos atingidos pela desvalorização do real apelaram ao Banco Central (BC) para comprar dólares a preços abaixo do negociado no mercado, como o Marka e o FonteCindam. Diversos envolvidos no escândalo foram condenados. Francisco Lopes, presidente do BC na época, foi condenado a dez anos de prisão. Ele está recorrendo da condenação em liberdade e hoje tem uma consultoria econômica que presta serviço para empresas. Outra diretora do BC, Teresa Grossi, foi condenada a seis anos e hoje integra o conselho de administração do Banco Itaú.

A consultora Mariá Giuliese, diretora-executiva da Lens&Minarelli, empresa de aconselhamento de carreiras e outplacement de executivos, conta que no começo deste ano um de seus clientes viveu uma situação comprometedor. Sem revelar detalhes, ela diz que o executivo

em questão trabalhava em uma multinacional do setor de telecomunicações e foi demitido após conduzir uma operação de risco na empresa. O problema é que ele havia consultado seu superior imediato sobre a pertinência da iniciativa. Mas quando a matriz reprovou a medida, a retaliação não atingiu o chefe e apenas o executivo foi demitido. "Ele conseguiu se recolocar, explicando claramente a operação feita, por que ela precisou ser desfeita e qual era o risco envolvido", conta.

A especialista concorda com o argumento de que decisões arriscadas não são tomadas por um único gestor. "Um diretor financeiro deve ter o aval do presidente ou de um conselho. Ele não age sozinho", garante. Segundo ela, o mercado não fecha as portas para tais profissionais justamente por conhecer como essas estruturas funcionam. "Nas grande empresas globais, o financeiro não só se reporta só ao presidente, mas ao diretor financeiro mundial. Não é responsabilidade sempre de uma pessoa só."

Mas, mesmo nos casos de demissão, nem sempre a iniciativa parte da empresa. Mariá conta que acompanhou casos de muitos executivos financeiros que, por não estarem de acordo com o que a companhia queria fazer, decidiram pedir demissão. "Às vezes, a empresa quer uma operação de risco ou com problemas éticos, e o profissional se demite", comenta a consultora. "Essas discussões no mundo corporativo são delicadíssimas. Tudo depende dos valores, da moral e ética das pessoas que estão envolvidas no processo."

O fato é que, ao se demitir (ou ser demitido) em uma situação dessas, o executivo precisa tomar algumas medidas para minimizar os possíveis impactos sobre sua carreira. Mariá diz que a primeira coisa a fazer é se recolher por algum tempo. Isso deve ser feito enquanto o mercado e ele próprio estiverem impactados com a situação. É o momento de avaliar cuidadosamente o que aconteceu. "Às vezes, na busca pela meta, ele não se dá conta das conseqüências de algumas atitudes", comenta. "Primeiro, ele precisa se recompor, o que envolve, claro, aspectos emocionais. Ele pode ter se deixado levar pela pressão ou ter sido impulsivo."

Apenas quando a situação for bem entendida e as emoções estiverem mais serenas é que o profissional deve buscar novamente contato com o mercado. A reaproximação deve ser feita por aqueles que conhecem o trabalho do executivo e ampliar-se gradativamente. "É preciso fazer um projeto, planejar para onde se deseja ir", orienta Mariá. "Só então deve-se abordar o mercado. É um processo complexo, mas há saídas", conclui.

ELES DERAM A VOLTA POR CIMA

- Demóstenes Madureira de Pinho**
Foi um diretores do Banco Central acusados no caso Marka/FonteCindam. É, atualmente, diretor do grupo Unibanco
- Jamie Dimon**
Demitido do cargo de presidente do Citigroup, conduziu o JPMorgan ao posto de maior banco por ativos dos Estados Unidos
- Donald Trump**
Recuperou-se de duas crises financeiras em seus cassinos. Hoje é famoso tanto pelo sucesso na condição de incorporador de imóveis como pela atuação como produtor e estrela de reality shows

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 27 out. 2008, Empresas & Negócios, p. C11.