

OS INFIÉIS FORAM CASTIGADOS

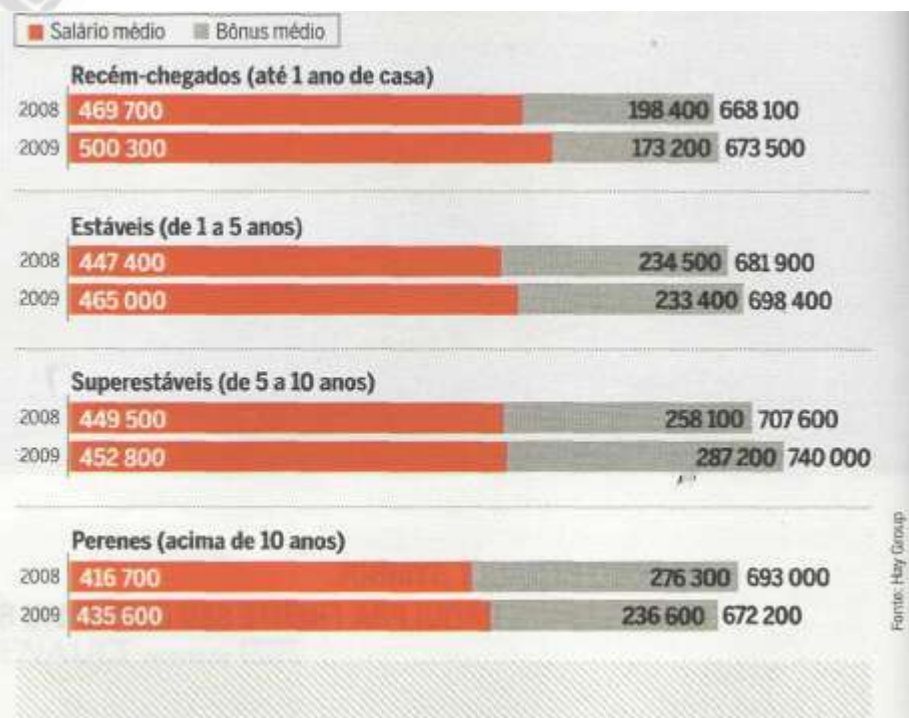
Atraídos por promessas de remuneração agressiva, muitos dos executivos que trocaram de emprego no ano passado viram naufragar os planos de ganhar mais

CAROLINA MEYER

Aos 38 anos de idade, o economista Ricardo Amorim (conhecido por ser um dos comentaristas do programa de TV a cabo *Manhattan Connection*) parecia ter chegado ao auge de sua carreira. Foi economista sênior do Bank Boston no Brasil e economista-chefe do Itaú Bankers Trust Asset Management. Nos oito anos em que morou em Nova York, Amorim assumiu posições de destaque em instituições prestigiadas, como a consultoria de investimentos IDEAglobal e o banco francês BNP Paribas. Entre 2004 e 2008, foi diretor executivo para mercados emergentes de um dos maiores bancos da Alemanha, o WestLB. Até que a crise começou a dar as caras no mundo desenvolvido e Amorim decidiu dar uma guinada radical — e lucrativa — em sua carreira na tentativa de evitar os efeitos nefastos do cataclismo financeiro que sacudiu Wall Street. Após quatro meses de exaustivas negociações, ele aceitou o convite da família Furlan para assumir a área de gestão de patrimônio do banco

QUASE UM EMPATE

Apesar de receberem salários mais altos, os recém-chegados tiveram uma redução significativa nos bônus pagos em 2009



CAPA remuneração

Concórdia, então pertencente à Sadia. Pelo acordo, Amorim receberia, estima-se, um aumento de cerca de 30% em sua remuneração anual. O canto de sereia ainda acenava com a formação de uma equipe sólida, de 30 pessoas, e investimentos para transformar o Concórdia numa instituição do porte do banco Votorantim, da família Ermírio de Moraes. Como que por ira divina, Amorim chegou à Sadia em outubro de 2008 — mês em que a companhia registrou um rombo de 2,5 bilhões de reais decorrente de operações com derivativos. Subitamente, ele viu as promessas de status e remuneração se esfacelarem. "Foi tudo engavetado de repente", afirma um executivo do banco Concórdia. Amorim deixou o banco em abril deste ano, pouco antes da fusão entre Sadia e Perdigão.

ASSIM COMO RICARDO AMORIM, muitos dos executivos que enxergaram na bonança dos últimos anos a oportunidade ideal para alçar a carreira — e o salário — tiveram seus planos frustrados pela crise. Sobretudo se escolheram — por má sorte ou descuido — a hora errada de trocar de emprego. A súbita retração do mercado tornou mais difícil o cumprimento das metas de resultado — e, com isso, muitas das promessas de ganhos fartos (e fáceis) não se concretizaram. Entre os mais penalizados estavam justamente os recém-chegados. Um levantamento exclusivo realizado pela consultoria Hay Group mostra que, em 2009, a remuneração dos profissionais com apenas um ano de casa permaneceu praticamente estável, ao passo que aqueles que tinham entre cinco e dez anos de empresa conseguiram aumento de aproximadamente 4,5% (veja quadro na pág. 44). Tal desempenho fica ainda mais discrepante ao analisar a parcela variável dessa remuneração. Os bônus pagos aos recém-chegados caíram cerca de 13%, enquanto os executivos mais "estáveis" tiveram aumento de 11%. "Em tempos de crise, os profissionais que estão há mais tempo nas empresas tendem a se sair melhor", afirma Leonardo Salgado, que coordenou a pesquisa do Hay Group. "Eles conhecem bem os mean-

dros do negócio e, por isso, atingem os resultados mais facilmente."

A despeito da crise e da redução nos bônus, a infidelidade — e não há aqui nenhum sentido pejorativo no termo — tem se tornado um expediente cada vez mais comum entre os executivos brasileiros. Um recente levantamento realizado pela consultoria Sextante Brasil com as 100 maiores companhias do país mostra que o número de funcionários que deixaram seus postos voluntariamente cresceu 121% nos últimos quatro anos, a maioria esmagadora em direção a outras empresas. Mas, ao contrário do que se imagina, não foi a remuneração a principal razão para tamanha mobilidade. Outro estudo, realizado pela consultoria Career Center com mais de 100 executivos, mostra que, para quase 60% deles, a mudança foi motivada pela dificuldade de ascender profissionalmente na empresa onde eles estavam empregados. A necessidade de ganhar mais ficou em segundo plano (veja quadro ao lado). "Os executivos perceberam que carreira não é corrida de 100 metros. É uma ma-

A DECISÃO DE MUDAR OU NÃO DE EMPREGO É UMA DAS MAIS ANGUSTIANTES NA CARREIRA DE QUALQUER EXECUTIVO



FÁBIO PRADO, da Unilever: a carreira no exterior compensou a perda da presidência

ratora", afirma Karin Parodi, diretora da consultoria Career Center. "É preciso pensar no longo prazo. Quem, no passado, mudou de emprego só por causa de dinheiro acabou se arrependendo."

A decisão de mudar ou não de emprego é uma das mais angustiantes na carreira de qualquer executivo. Se, por um lado, a nova empresa lhe acena com maiores possibilidades de ascensão e uma remuneração mais agressiva (cerca de 30% maior), por outro, ele é obrigado a abandonar sua zona de conforto, deixando para trás todo o conhecimento acumulado ao longo dos anos. Tal dilema torna-se ainda mais complexo ao se verificar a taxa de sucesso de uma transição. Uma recente pesquisa realizada pelo Instituto de Desenvolvimento de Executivos nos Estados Unidos mostra que um terço dos novatos não consegue atingir os resultados previstos nos primeiros dois anos de empresa. E quase metade é demitida do novo emprego em menos de um ano. A principal razão para isso, segundo o estudo, está na dificuldade de adaptação a uma nova cultura.

AS RAZOES DA INFIDELIDADE

Um levantamento com mais de 100 executivos mostra por que profissionais com anos de casa acabam mudando de emprego



que geralmente se traduz em problemas de liderança e de relacionamento pessoal. "Ao avaliar uma mudança, o executivo tem de lidar com o intangível", afirma Rodrigo Araújo, sócio-diretor da consultoria Korn Ferry, especializada no recrutamento de altos executivos. "Essa avaliação só é possível na prática."

A questão envolvendo a fidelidade dos executivos é ainda mais delicada para as empresas. Nos últimos quatro anos, o custo para recrutar no mercado um profissional experiente mais que dobrou — uma decorrência da contratação de headhunters e de um envolvimento maior por parte de outros membros da companhia, que passam a dedicar mais tempo ao processo. Nesse sentido, muitas empresas têm optado por selecionar internamente seus candidatos, ainda que essa estratégia nem sempre se prove a mais adequada. Entre 2005 e 2008, segundo a consultoria Sextante Brasil, o número de promoções nas 100 maiores empresas brasileiras aumentou 31%, o maior salto de aproveitamento interno das duas últimas décadas. O problema é que, mesmo no caso de executivos com longo tempo de casa, são necessários pelo menos seis meses até que se comece a gerar os resultados esperados. Estima-se que cerca de 20% das promoções não atinjam as metas previstas inicialmente. "Não há fórmula mágica quando se trata de gente", afirma César Souza, da consultoria Empreenda, especializada em recursos humanos. "Em tempos conturbados, como o atual, a fidelidade dos executivos torna-se um ativo ainda mais valioso."

Para se prevenir contra o assédio de outras empresas, muitas companhias instaladas no Brasil têm procurado oferecer alternativas internas de crescimento a seus funcionários. Essa estratégia permitiu à Unilever manter uma de suas pratas da casa, o economista Fábio Prado, vice-presidente de marketing da filial brasileira. Dono de uma carreira meteórica, Prado era o executivo mais cotado para assumir a presidência da subsidiária brasileira em 2008, no lugar de Vinicius Prianti. Perdeu, no entanto, a corrida para o holandês Kees Kruythoff. Para não abrir mão do executivo, na em-



presa há 22 anos, a Unilever lhe ofereceu a vice-presidência de marketing para as Américas, um dos cargos estratégicos do grupo. "A Unilever proporciona inúmeras opções de crescimento", diz Prado. "E isso faz toda a diferença." (Atualmente, o executivo ocupa a presidência da Unilever para os países andinos e a América Central.) Outras empresas têm trilhado caminho semelhante. Na 3M, por exemplo, está em curso um mapeamento das habilidades de todos os seus 3 500 funcionários, inclusive os do chão de fábrica. A idéia é identificar oportunidades de carreira em cada uma das seis unidades de negócios em operação no Brasil. É a primeira iniciativa desse tipo no mundo. A GE, que, assim como a 3M, figura no rol das empresas mais assediadas do país (veja quadro acima), vai passar a oferecer benefícios personalizados aos funcionários considerados promissores, como estágios em unidades ligadas à área de sustentabilidade ambiental e férias prolongadas. Em um cenário conturbado, a estabilidade acabou vencendo. •