RECURSOS HUMANOS

Gestores levam seus homens de confiança para o novo emprego

Comum no alto escalão, prática exige cuidados para evitar traumas na antiga e na atual empresa. Por **Edson Valente**, para o Valor, de São Paulo

A máxima do "em time que está ganhando não se mexe" é levada ao pé da letra por muitos executivos. Quando recrutados por outra companhia, eles costumam levar consigo profissionais em quem confiam e de perfil imprescindível para sua equipe. Essa prática é comum sobretudo nos níveis hierárquicos de gerência e diretoria e costuma ser adotada quando a empresa contratante precisa de ações de resultado rápido.

Trata-se, porém, de um movimento que requer uma série de cuidados em sua execução. Afinal, coloca em jogo não só o futuro de profissionais, mas também o de estratégias operacionais que dependem da sinergia entre os membros dos grupos de trabalho para funcionar.

Para evitar traumas, tanto na empresa em que aporta como na que deixa, é recomendado que o gestor estude criteriosamente os funcionários de seu novo emprego antes de providenciar substituições. "Ele precisa ter paciência para avaliar quem deverá permanecer ou não", diz Marcela Esteves, gerente da divisão de finanças e contabilidade da Robert Half, de recrutamento especializado. Normalmente, a troca de um chefe gera insegurança nos subordinados. O medo de dar lugar a alguém que seja indicado pela nova liderança será reduzido se houver sinais claros de que serão usados critérios objetivos para definir os que ficam e os que saem. Caso contrário, os efeitos de uma ação menos fundamentada poderão ser danosos.

"Se o executivo chega à empresa e já demonstra que a equipe que está lá não tem aptidão para atendê-lo, isso causa resistência", afirma Fernanda Amorim, diretora da Michael Page, de recrutamento, no Rio. Além de se valer de suas próprias impressões durante um período de avaliação, ele pode investigar os históricos de performance desses profissionais, geralmente constituídos pelo RH.

A transparência na comunicação desarma as queixas mais ácidas e delimita fronteiras para as conversas de corredores, que facilmente pode transformar marolas em tempestades. "É importante que os empregados entendam as razões das mudanças", ressalta Glaucy Bocci, gerente da prática de liderança e talento do Hay Group América Latina, consultoria de gestão. "Com o tempo, as coisas se acomodam e o 'status quo' se reestabelece."

O melhor dos mundos na formação de um novo time, segundo Marcela, está na mescla de pessoas da casa com as que vêm de fora — uma "combinação mágica" que habitualmente representa o mais proveitoso custo-benefício para os objetivos organizacionais. "É preciso dar um tempo e procurar desenvolver a equipe interna com treinamento, feedbacks e coaching. De cinco profissionais, por exemplo, podem-se substituir um ou dois."

Um aspecto crucial desse processo está na forma com que os reforços são admitidos. O ideal, de acordo com os consultores, é que eles se submetam aos procedimentos de seleção habituais.

"Com a indicação, esses profissionais têm pontos a mais e uma história construída. Ainda assim, nas organizações mais profissionalizadas, tenho visto as pessoas passarem por todas as etapas do processo", diz Glaucy.

A liberdade dada ao novo gestor para sugerir nomes na definição de seu staff varia conforme as tradições da companhia — e também com o status do executivo contratado. Algumas dão carta branca para afastamentos e reposições, enquanto outras restringem esses movimentos. "Nesse caso, dizem a ele que está sendo inserido em uma empresa estruturada e tem de se adaptar aos funcionários que lá estão e treiná-los no que for preciso", afirma Marcela.

As diferenças entre culturas organizacionais, aliás, podem representar um empecilho para a migração dos homens de confiança. Essa é uma das grandes preocupações de Marcos Cattan, vice-presidente financeiro do grupo Carta Fabril, indústria de papéis. Quando assume o desafio de reorganizar uma área de determinada empresa, Cattan diz que dedica os dois primeiros meses de trabalho a uma minuciosa análise dos valores que tem em mãos para só depois colocar em prática as transferências.

Foi assim no atual cargo, que ocupa há três meses. Após identificar lacunas, o executivo planejou o recrutamento de dois aliados para os cargos de gerente geral de RH corporativo e gerente geral de governança e controle interno. Em seu emprego anterior, já havia convidado para se juntar a ele um profissional responsável pela área de planejamento tributário.

A eficácia nessas realocações, julga, está na capacidade de aclimatação dos recém-chegados — é o que chama de 'fit cultural'. O maior risco, desse modo, é chamar alguém de extrema competência técnica sem olhar sua habilidade de se enquadrar na companhia. "Em geral, verifico primeiro se a pessoa se encaixa culturalmente ao projeto em questão, antes de considerá-la tecnicamente".

Cattan conta que já lidou com situações em que a empresa barrou as trocas que havia sugerido. Quando isso acontece, diz, o planejamento de resultados invariavelmente tem de ser retardado. "É preciso inserir no cronograma o prazo de aprendizagem das pessoas. Por outro lado, o reflexo também é positivo internamente, pois elas se sentem valorizadas."

Outra variável a ser considerada ao convidar um braço direito na montagem de um novo plantel é o quanto isso vai agregar à carreira do convocado. Glória Ciarlini, colocou na balança essa responsabilidade quando precisou contratar um gerente contábil após detectar uma deficiência no elenco que comandaria na Aspen Pharma — companhia farmacêutica na qual ingressou em 2010.

Na opinião de Glória, o gestor deve avaliar a capacidade do profissional para enfrentar os novos desafios e as perspectivas de desenvolvimento e crescimento que a empresa poderá oferecer a ele. "A outra pessoa vai decidir pela movimentação com base no que lhe for oferecido. Por isso, a conversa franca e transparente no momento do convite é fundamental", ressalta. No caso da executiva, o voto de confiança foi tão certeiro que, um ano e meio depois, ambos foram promovidos em sincronia — ela assumiu a diretoria financeira e seu indicado passou a controller.

Glória também destaca a importância de submeter a pessoa recomendada ao crivo da organização para dividir responsabilidades. Uma vez aprovada a contratação, deve-se acompanhar de perto o processo de integração, fazendo interferências sutis, até que equipe e pares sejam capazes, por si mesmos, de perceber as competências e habilidades do recém-chegado. "Assim, ele vai conquistar, por suas atitudes, o respeito e a confiança dos demais", afirma.

Respeito e confiança, inclusive, foram os balizadores dos trâmites da executiva em relação ao ex-empregador. Apesar de ter levado um profissional consigo no momento da saída, ela garante que tudo foi feito de forma muito diplomática. "Eu sabia que havia alguém capacitado para ocupar o cargo que ficaria vago. A empresa fez um movimento interno e não precisou buscar alguém no mercado", explica.

A precaução de estruturar um programa sucessório é justamente o antídoto receitado por Glaucy, do Hay Group, contra o êxodo de gestores. "Um plano de sucessão bem formulado evita que as perdas sejam críticas para a estratégia organizacional."

ALINE MASSUCA/VALOR

Após três meses na empresa, Marcos Cattan, do grupo Carta Fabril, recrutou dois aliados para cargos de gerência

Matéria

Fonte: Valor Econômico, São Paulo , 21 jan. 2013, Eu & Investimentos, p. D3.