



## **Financeiro e carreira: do topo, a queda é maior**

*Como se atualizar profissionalmente em um ambiente de alta competitividade*

*O topo. Objetivo de todo escalador, que enfrenta as adversidades de uma trajetória íngreme e recheada de percalços ao longo do caminho. Quando o alpinista, enfim, se apoia na última pedra com o braço esquerdo, e com o direito dá o impulso para atingir o pico da montanha — acreditando ter chegado ao fim de sua jornada — depara-se com uma cena paradoxal: uma vista estonteante, mas um espaço pequeno para ficar de pé, impossível para sentar ou relaxar. O vento, a esta altura, é muito mais forte. E quanto mais alto o aventureiro fica, proporcionalmente maior é a queda.*

É em um ambiente inconstante como este no qual profissionais da ponta da pirâmide se equilibram todos os dias: são diretores e vice-presidentes com uma alta carga de responsabilidade nas costas e responsáveis por um cargo almejado por diversos concorrentes de dentro e fora da empresa. E mais do que nunca esses executivos precisam de atualização constante, com o objetivo não apenas de galgar mais uns degraus na ascensão profissional, mas para manter a posição conquistada após anos de investimento pessoal.

A substituição desses colaboradores é real e indiscutível. De acordo com pesquisa realizada pelo portal de recrutamento Catho Online, empresa de consultoria em Recursos Humanos, a substituição entre diretores e vice-presidentes foi consideravelmente acima da média no biênio 2008-2009: enquanto que no geral 22% das empresas fizeram contratações nesta situação, a proporção entre as posições citadas ficou em, respectivamente, 32% e 50% — as maiores por divisão de cargo. No caso de gerente, a fatia fica em 31,1%, ao passo que a categoria coordenadores, supervisores e chefes apresenta 26,9%. Conforme especialistas, a troca de profissionais, principalmente no início de 2009, ocorreu como o fim de uma euforia: com o aquecimento do mercado financeiro nos anos anteriores, muitos executivos da área foram contratados com base não em sua experiência, mas no potencial. O resultado: parte não se mostrou adequada por conta dos desafios enfrentados com a quebra dos mercados. Agora, companhias aprenderam a lição e, apesar de, vez ou outra, ainda procurarem colaboradores com crescimento futuro potencial, não se focam somente neste perfil.

“O mercado de trabalho ficou mais dinâmico. O fato é que existem poucos profissionais de finanças no Brasil. E esses ‘poucos bons’ se destacam”, avaliou Luiz Mariano, headhunter especializado em profissionais financeiros da Michael Page. Sem abrir números, o profissional explicou que, por conta dos efeitos do colapso financeiro global, a procura por profissionais de alto nível desaqueceu, ao passo que o número de desempregados aumentou. E uma vez sem posições no mercado, o poder de barganha salarial caiu em torno de 20%. Por conta das recentes experiências, conforme Mariano, as companhias buscam profissionais que garantam a sustentabilidade dos negócios no longo prazo: daí a necessidade maior de foco nos controles internos. “Uma das coisas mais solicitadas é um mix entre experiência, energia e capacidade de interagir com as demais áreas. O diretor financeiro hoje, para ser uma pessoa de destaque na companhia, precisa ser uma pessoa que não fique apenas gerenciando as rotinas de back office, mas que zele pela saúde financeira das propostas e dos negócios”, contou. E o salário, que beira os R\$ 45 mil ao mês, conforme pesquisa da Robert Half (ver quadro na página anterior), também, no mínimo, chama a atenção da concorrência.

E se engana quem pensa que o processo de contratação e tempo que se leva para encontrar um profissional adequado é maior em altos níveis de gerência do que em graus mais baixos. O mesmo levantamento da Catho Online aponta que do estudo realizado em 2007 para o mais atual, em todos os níveis hierárquicos o processo não dura mais do que três semanas. No caso

de presidente e gerente geral, esse período caiu de 3,4 semanas para 2,8 semanas no intervalo de tempo. Para vice-presidentes foi de 3,1 semanas para 2,4 semanas. Enfim, para diretores, caiu de 3,4 semanas para 2,9 semanas. Em outras palavras: muitos são indispensáveis, mas ninguém é insubstituível.

De volta à sala de aula

“A pessoa não pode ficar na zona de conforto. O financeiro, principalmente, tem que pensar em sua carreira como um todo. Normalmente, fica focado no controle e no custo, sem circular dentro da organização. Acontece que, circulando, ele pode descobrir áreas com potencial desperdício de recursos”, lembrou Adriana Fellipelli, psicóloga e diretora geral da Fellipelli Instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Empresarial. Out off the records, comenta-se que, quanto maior o cargo do profissional, mais complicado fica a volta para a sala de aula. O motivo: dividindo o ambiente com pares, executivos têm um certo receio de demonstrar não saber sobre um assunto. Para não “fazer feio” diante de profissionais com nível tão alto quanto o seu, o aproveitamento é menor. “Vejo o profissional mais experiente buscando uma adaptação com dificuldade, inclusive pela base que eles têm. É complicado para alguém perto dos 40, 50 anos, em um banco escolar e estar aberto às sugestões. Ele vem cheio de vícios e enferrujado”, comentou o professor da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi) e presidente do **Instituto Assaf**, Alexandre Assaf.

On the records, a questão é outra: em um mundo cheio de informações, como deve ser feita a atualização de um profissional de alto nível? “Fora da organização seria escolher uma ou duas áreas para atualização. Para isso, é preciso que ele avalie quais são os gaps de conhecimento em algumas áreas específicas. É preciso que ele priorize blogs de formadores de opiniões, por exemplo, livros mais relevantes...”, aconselhou Adriana.

Assaf é mais categórico: o executivo que quiser manter seu cargo precisa de, ao menos, uma atualização administrativa a cada cinco anos — isso sem contar os cursos de menor duração. “Atualmente exige-se uma reciclagem muito grande. O diploma de um curso superior não é válido por muito tempo, como ocorria há anos”, comentou. Para o profissional financeiro, o problema é ainda mais latente: além das análises formal, normativa e legal, são verificadas alterações na legislação contábil – trazidas pelo ajuste das normas brasileiras ao modelo contábil do IFRS. E com a quebra dos mercados, mais uma qualidade ficou em evidência: capacidade para gerar riscos. “Crise é o melhor momento para se colocar no mercado. A oportunidade é única para rever suas limitações”, considerou Assaf.

No mesmo passo em que aumenta a concorrência, cresce a procura da alta gerência por especialização. Juntas, duas instituições de ensino para executivos consideradas como ícones na região Sudeste do País especializam, anualmente, milhares de diretores, gerentes e vice-presidentes. De acordo com coordenadores de cursos de duas principais instituições de formação de executivos, Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper - antigo Ibmecc) e Fundação Dom Cabral, é comum que, em períodos de crise, aumente a procura por disciplinas específicas.

No Insper, essa nova demanda gerou dois diferentes cursos: Recuperação de Empresas em Épocas de Crise – cujo nome é autoexplicativo – e Cross-Borders Mergers and Acquisitions: Getting them right, feito em parceria com a Business School, de Madri. Este é destinado a profissionais que planejam, negociam e executam fusões e aquisições, e que estão envolvidos em operações complexas de finanças corporativas. De curta duração, a intenção não é substituir o Master in Business Administration.

“Abrimos cem vagas de MBA por trimestre, mas não nos sentimos obrigados a preencher todas. Fazemos uma seleção dos candidatos, que precisam ter um mínimo de preparo para participar do curso”, contou o coordenador geral de programas de MBA do Insper, Silvio Laban. São 400 alunos graduados nos MBAs Executivo e Executivo de Finanças anualmente. A média de idade varia entre 32 e 35 anos. “Normalmente são profissionais que ocupam posições de alto nível ou vieram de outras áreas, que não administração e economia, e necessitam de reciclagem geral de management”, contou. Mas a simples matrícula em um curso não resolve os problemas. “É preciso ter disponibilidade de tempo e dedicação ao programa, que é sério e rigoroso. Apesar de ser um desafio, olhando da ótica pessoal, é mandatório. Cabe a cada um

tomar as rédeas de sua carreira e fazer as opções e sacrifícios necessários para se tornar melhor profissional e indivíduo, que faça diferença”.

Responsáveis pela Fundação Dom Cabral, instituição de ensino pela qual passaram 23 mil executivos em 2008, consideram que em momentos de crise, é mais comum a migração de profissionais para programas de formação. No que diz respeito à educação executiva, há uma busca considerada como natural por programas customizados, voltados especificamente para as necessidades da empresa, com “foco em eficiência, melhoria de processos e liderança”, comentou Dalton Sardenberg, diretor da FDC. A média de idade para o MBA Executivo é de 38 anos, sendo gestores com no mínimo cinco anos de experiência. “Percebemos é uma diminuição gradativa na idade dos executivos que ocupam posições no topo. Por exemplo, o nosso Programa de Gestão Avançada de 2009 voltado a presidentes, vice-presidentes e diretores corporativos tinha 50% de participantes com até 45 anos”, contou. Conforme Sardenberg, os executivos hoje chegam muito mais preparados que no passado. “Percebemos uma preocupação crescente quanto ao equilíbrio da vida profissional e pessoal”, completou Sardenberg.

A administração de tudo isso se faz necessária, apesar de não ser algo fácil. “Não importa se a pessoa está no topo. Para ela continuar ‘estando no topo’, precisa se atualizar, porque existe um séquito de pessoas atrás querendo estar em sua posição. No momento em que ela para de agregar valor, pode ser destituída por um custo ainda menor”, completou Adriana, da Fellipelli. Muito mais do que se dispor a voltar ao ambiente de ensino para uma atualização profissional, o financeiro precisa enfrentar um grande desafio: assumir, para si e para os outros, que não tem resposta para tudo.



**Digital Assessoria**  
**Comunicação Integrada**