

# Jovem executivo conquista mais espaço

Aumento de cargos gerenciais nas empresas tenta satisfazer geração em busca de rápida ascensão profissional, afirma especialista

Gustavo Coltri

ESPECIAL PARA O ESTADO

Qual é a idade certa para se ocupar um cargo de chefia no mundo corporativo? Com ou sem uma resposta certa a este questionamento, cada vez mais as organizações apostam na participação da juventude em cargos de gestão. Profissionais com até 30 anos chegam a postos de gerência e direção, levando consigo dinamismo às empresas. A falta de experiência, no entanto, aparece como obstáculo aos novatos no comando.

Para a diretora da Career Center, Karin Parodi, a economia aquecida e a falta de pessoal qualificado no mercado facilitaram o acesso de novos talentos a oportunidades de chefia. “Muitas empresas não formaram sucessores para cargos de gestão nos últimos anos. Quando contratam um jovem executivo, estão pensando no médio prazo, querem ficar com o profissional por um tempo prolongado”, avalia. Com a medida, as empresas podem, segundo a especialista em carreiras, moldar os estreantes ao DNA organizacional.

O presidente do site de busca de empregos Trabalhando.com, Renato Grinberg, considera o momento transformador: “Vemos uma mudança de paradigmas. Há duas décadas, era esperado que um executivo tivesse anos de experiência”. Para ele, a “cabeça aberta” dos novatos está entre as vantagens competitivas no mercado, especialmente em setores ligados à necessidade de inovação. Já na opinião da diretora executiva da consultoria Lens & Minarelli, Mariá Giuliése, o menor custo de mão de obra aparece como atrativo.

Aos 27 anos, o advogado Thiago Ambrico ocupa desde o ano passado o cargo de gerente jurídico da Jas Brasil, empresa de agenciamento logístico internacional. Tem no currículo duas especializações em direito, além de um curso de administração nos Estados Unidos, embora tenha saído da faculdade em 2007. “Trabalho com direito desde 2002”, justifica-se. Desde os tempos de estagiário e trainee, teve experiências em companhias como Nestlé, Safra e Sony.



Sangue novo. Qualificação profissional garantiu espaço para Thiago Ambrico, 27, e Alfredo Santos, 30, em uma multinacional de agenciamento logístico

O perfil do advogado tem se tornado comum, no entendimento da líder de talent management da Mercer, Marisabel Ribeiro. “Hoje, vemos uma pessoa de 24 anos que se forma e parte para uma pós-graduação. A formação acadêmica do jovem se antecipa, e a exigência profissional por crescimento aumentou.”

**Talentos.** Os programas de trainee, que se popularizaram em grandes organizações nos últimos anos, oferecem boas portas de entrada a quem ambiciona altos postos. “O jovem entra nesses programas com a cabeça em cargos de gestão. E amadurecem muito cedo em função do que vivenciam nestas experiências”, diz o gerente de treinamento e desenvolvimento da Hay Group Brasil, Sérgio Mônaco.

Também na Jas Brasil, Alfredo Santos, de 30 anos, ocupa há dois anos a posição de gerente mundial de desenvolvimento de aplicações da empresa – e este é seu segundo posto de gestão. Antes, passou um ano no Canadá, onde atuou como gerente de tecnologia da informação (TI). “Considero que estou 80% pronto”, conta o executivo, que coordena diretamente uma equipe de dez funcionários, além de profissionais terceirizados.

Para especialistas, a falta

de trato para lidar com o relacionamento pessoal é o maior problema dos jovens gestores. “Quando fazemos um processo de coaching, normalmente recebemos da organização: ‘Ele apresenta resultados, mas não dá feedback e defende suas ideias sem muito jeito’. É a falta de maturidade”, conta Marisabel.

**Orientação.** O coaching é um dos mais eficazes métodos de aconselhamento para jovens executivos, na opinião do presidente da LFG Gestão Empresarial, Luiz Fernando Giorgi. “A demanda por este processo está crescendo nos últimos cinco anos. Aqui há mais procura do que podemos atender.” Giorgi, atualmente com 46 anos, chegou à presidência de uma consultoria especializada em gestão e liderança aos 31. “A gente sempre acha que está pronto, mas não está. No meu caso, quando me tornei presidente, já era consultor havia sete anos. Conhecia o tema e, em teoria, muitos conhecimentos na área”, diz.

Para a diretora executiva da consultoria Lens & Minarelli, a ajuda especializada dá respaldo às preocupações dos executivos novatos: “Ali eles têm um interlocutor qualificado e independente para contar suas dificuldades e aflições. Na empresa, em geral, não podem fazer isso”.

O gestor Diego Martins, de 30

## ● CORRENDO ATRÁS

### MARIÁ GIULIESE

DIRETORA EXECUTIVA DA CONSULTORIA LENS & MINARELLI

“A demanda por cursos de liderança e coaching está aumentando porque mais gente se torna gerente ainda sem o preparo adequado do ponto de vista de relacionamento interpessoal. Às vezes, falta experiência de vida”

anos, participou de diversos cursos de liderança antes de chegar em janeiro ao posto de diretor comercial da empresa provedora de informações para crédito e cobrança ZipCode. Em 2005 – um ano após se formar em administração –, ele assumiu seu primeiro cargo de comando em uma companhia do setor. “Consegui um resultado muito grande como vendedor, e a empresa sabia que eu queria crescer”, enumera os atributos responsáveis por sua ascensão precoce.

De comandado, Martins passou a gerenciar colegas. “A primeira dificuldade é que, quando você é muito jovem, precisa provar muita coisa no começo para ganhar a confiança das pessoas.” O desafio foi compartilhado pelo gerente mundial de desenvolvimento e aplicações da Jas: “Lidar com gente mais velha foi um

grande desafio no início, mas, com o tempo, mostrei meu trabalho. E hoje eles me amam”, brinca. A equipe de Alfredo Santos tem idades variadas, e dois subordinados têm mais de 60 anos. “O segredo é se cercar de um time mais experiente. A riqueza está na complementaridade de perfis”, diz Karin Parodi.

**Jeitinhos.** A ampliação do número de cargos de gestão para acelerar a escalada de carreira tem sido uma estratégia das organizações para dar conta da ambição de crescimento da nova geração de executivos. “Há alguns anos, não havia tantos degraus. Agora, a quantidade dá a impressão de ascensão na carreira. Algumas empresas falam em promoção semestral. A pessoa começa o ano como supervisor I e termina como supervisor II”, conta a especialista da consultoria Mercer. “Na linha de reconhecimento, as organizações oferecem possibilidades de crescimento como forma de atração e retenção de talentos”, completa.

Em áreas como publicidade e marketing – em que agências trabalham com carteiras de clientes –, também é comum a criação de denominações gerenciais, segundo Marisabel. “Chamar de diretor, por exemplo, dá peso à função para mostrar que o funcionário está apto a desempenhar o trabalho com as contas.”



Adiantado. Desde os 24 anos, Martins, 30, é gestor

DANIEL TEIXEIRA / AE

## ALTERNATIVAS PARA A PRECOCIDADE

### ● Perfis complementares

O jovem gestor deve se cercar de profissionais com perfis – e idades – diferentes. É importante fugir da tentação de contratar subordinados à semelhança das próprias características. Os veteranos, mais experientes, podem ser fundamentais em situações inesperadas

### ● Cultura organizacional

Especialistas recomendam que o executivo inexperiente conheça a cultura da empresa em que trabalha. Saber disso permite que o gestor proponha ações e apresente suas posições sem criar desconforto entre os colaboradores. Isso não significa submissão: como líder, o jovem deve propor mudanças necessárias

### ● Coaching

A ajuda de especialistas tem se mostrado uma opção na orientação de jovens em postos de chefia, na opinião de analistas de carreira. O coaching, por exemplo, permite que o gestor discuta seus desafios e preocupações com profissionais capacitados e independentes da estrutura hierárquica organizacional.

## Gestor promove integração de iniciantes e veteranos

- ◆ Presidente da Suzano Energia Renovável recomenda serenidade
- ◆ e foco a novatos no mundo corporativo

Se chegar cedo demais a um cargo de chefia pode ser um desafio grande gigante para alguns, a experiência foi valiosa para o presidente da Suzano Energia Renovável, André Dorf, hoje com 38 anos. Desde os 29, ele atua em

cargos de gestão no grupo empresarial. “Aprendi a complementar perfis. O sucesso dos negócios depende disso. Você precisa do *gray hair* (cabelos brancos). Essas pessoas viveram inúmeras experiências, incluindo as crises”, conta.

Para Dorf, os grandes desafios de quem assume posições de liderança estão centrados na gestão de pessoas e no conhecimento das interfaces empresariais. “Naturalmente, tendemos a contratar só pessoas parecidas co-

nosco, o que está errado.”

O presidente da companhia reconhece uma renovação de pessoal nos cargos de gestão. “Os jovens estão chegando cada vez mais preparados, fazendo desde cursos de especialização e MBAs.” Apesar do preparo evidente, ele considera importante cuidados com o relacionamento. “Hoje, muita gente é especializada, mas o conhecimento técnico é apenas parte do líder.”

Como conselho a quem pretende traçar passos semelhantes aos seus, ele é direto: “Tenha serenidade. Às vezes, o profissional entra em uma empresa já de olho em outra. Não existe atalhos. E, se você tiver comprometimento, as conquistas vêm”.



DIVULGAÇÃO

**No topo.** André Dorf, de 38 anos, ocupa há nove anos cargos gerenciais na companhia que hoje preside