

Forma encontrada pelas empresas para reter seus talentos, a seleção interna é também uma oportunidade para executivos crescerem profissionalmente. Para aproveitar as chances, segundo especialistas, é preciso estar atento tanto à situação externa da empresa quanto ao mercado como um todo, passando pelos objetivos da carreira. Assim, o executivo terá a chance de desenvolver capacidades específicas para chegar aonde quer.

A diretora-executiva da Lens & Minarelli, Mariá Giuliese, explica que este tipo de seleção é utilizado por empresas que investem muito no desenvolvimento de seus executivos e vêm na retenção dos talentos uma forma de fazer valer o investimento. "Para o executivo, participar de seleções internas dá uma sensação de crescimento.

Mas ele precisa estar atento às competências que devem ser desenvolvidas, como comportamento, atualização em gestão, relacionamentos e aprendizado de idiomas. O executivo também precisa estar atento ao que se passa no mercado externo e dentro da empresa", avalia a consultora.

Fabiola Cotrim entrou na Ceras Johnson como estagiária em 2000, e hoje é gerente de marketing para a linha de Inceticidas Raid. Seu desenvolvimento profissional, crê a executiva, deveu-se ao investimento que a empresa tem feito e à oportunidade de se candidatar em uma seleção interna.

"A empresa sempre acreditou e investiu no meu desenvolvimento profissional, envolvendo-me em todos os aspectos relevantes do negócio, para que eu crescesse na carreira. Participei de vários treinamentos, com acesso direto a diferentes níveis de gerência", lembra.

Quando estagiária, Fabiola participou de um processo de seleção para a área de gerenciamento de categoria, ao lado de outros estagiários. "O processo foi conduzido de forma a nos deixar tranquilos em relação aos desafios e às frustrações. A empresa foi sempre clara e objetiva em relação aos porquês de cada decisão tomada, deixando-nos seguros e confiantes para buscar o melhor para nossa carreira", avalia.

EMPRESAS DISPONIBILIZAM AS VAGAS NA INTRANET

A maioria das empresas procura disponibilizar as vagas que surgem primeiro em sua intranet, para que os funcionários saibam e se candidatem. Executivos de recursos humanos (RH) explicam que esta iniciativa poupa tempo e dinheiro. José Carlos de Munno, diretor de desenvolvimento organizacional da Sab Company, lembra que mesmo sendo vantajosa, a seleção interna não pode ser menos rigorosa do que um processo externo de seleção.

"A seleção interna estimula a carreira do executivo, e para a empresa, reduz tempo e custo, pois evita a integração de um novo funcionário. Mas nosso processo interno é tão rigoroso quanto uma seleção externa, só que é baseado nas avaliações periódicas que mostram o desenvolvimento do funcionário", explica De Munno, lembrando que, nos últimos dois anos, 40 pessoas foram promovidas internamente.

A gerente de operações Tamara Fiasca está neste grupo. Entrou na empresa em 2001, e percebeu que a empresa valorizaria seu crescimento, mas que precisava ter iniciativa para tanto.

Em abril de 2005, ela alcançou o cargo atual, mas, já em julho de 2004, começou a coordenar sua futura equipe. "Coordenava uma equipe sem gerência direta, ou seja, me reportava à gerência executiva. Neste cargo, aprendi a delegar funções, planejar a longo prazo, pensar na equipe.

Sempre pedia aos meus líderes um feedback sobre o que estava fazendo, me preparava antes de ser promovida", lembra Tamara. O consultor Marcos Simões, da RH Fácil, elogia a atitude de Tamara. Para ele, a melhor forma de se preparar para o crescimento profissional é buscar desenvolver habilidades que poderão ser necessárias em cargos superiores.

"Precisamos sempre nos preparar para oportunidades futuras. Já passei por situação semelhante, quando era assistente de marketing de uma indústria farmacêutica e fiz um MBA em marketing visualizando um "futuro incerto". Quando a empresa cresceu, surgiu uma oportunidade para supervisor nacional de merchandising e vendas, cargo para o qual fui cogitado por vários motivos, principalmente por ter um MBA", lembra.

Para mudar de cargo e área dentro da empresa, Fabiola não se preparou especificamente. Ao longo do ano, a Ceras Johnson realiza avaliações de desempenho que indicam as promoções e transferências. "O primeiro passo na hora de mudar de área é entender o que estamos procurando e o que temos como objetivo profissional", explica.

Karina Colpaert, gerente de RH da Ceras Johnson, lembra que tudo faz parte do programa de gerenciamento de desempenho dos funcionários. "Neste processo, cada funcionário conhece claramente quais são seus pontos fortes e os que ainda precisa desenvolver.

O conhecimento de suas habilidades faz com que o funcionário tenha a oportunidade de se preparar melhor para os próximos passos de sua carreira, além de ter a autonomia de gerenciá-la", informa.

Mariá, da Lens & Minarelli, lembra que o executivo deve estar sempre pronto para participar de processos seletivos, sejam internos ou externos. O importante é estar conectado às necessidades do mercado. "Atento às demandas, o executivo sabe o que pode oferecer e o que os mercados procuram.

Não se pode deixar levar por modismos, como MBAs e certificações, sem que sejam importantes para o desenvolvimento da carreira. Outro ponto é avaliar constantemente se a direção escolhida é a melhor e quais são as exigências para atingir os objetivos", completa.

Participar do processo interno da empresa foi para Fabiola importante para o desenvolvimento de sua carreira, pela exposição gerada nas Ceras Johnson. "Além de me fazer conhecida de outros profissionais em setores diversos, o processo de seleção interna contribuiu para minha efetivação em marketing. A mudança também me ensinou a lidar com minha ansiedade, transformando-a em força de vontade na busca por resultados".

OPORTUNIDADES ESTENDEM-SE AO EXTERIOR

Em um mundo globalizado, empresas transnacionais incluem no processo de seleção interna suas filiais espalhadas pelo mundo. Na Cadbury Adams, as vagas são anunciadas na intranet mundial. Segundo Cesar Palácios, diretor de RH para o Brasil e países andinos, há casos em que a vaga aberta já recebe indicação de um funcionário para preenchê-la. Atualmente, existem brasileiros trabalhando na América do Sul, Europa Oriental e Ásia.

"Mas, na maioria dos casos, os interessados vão ao seu departamento de RH demonstrar seu interesse. No caso de uma vaga internacional, o RH de origem envia ao de destino as avaliações pessoais e de potencial de crescimento, para que tenham mais informações. Este processo demora, em média, seis semanas. Só vamos ao mercado quando esgotam-se as possibilidades internas", conta o executivo, um expatriado que já passou por países andinos, Estados Unidos e agora está no Brasil.

Na Shell, a coordenadora de RH, Karina Franken, lembra que a possibilidade de expatriação cresce com o aumento da experiência do funcionário dentro da empresa. "O investimento para expatriação é alto, por isso, a opção para esta modalidade é pelos executivos em estágio mais avançado", diz. Segundo Karina, apenas 5% das vagas são destinadas ao público externo, com a exceção de carreiras muito específicas, como geologia ou direito tributário.

Na Motorola, 10% das vagas são ocupadas por candidatos externos, para gerar um equilíbrio na empresa, diz Eduardo Pellegrina, gerente de RH da empresa. "Candidatos novos oxigenam a cultura da empresa. Muitas vezes, o candidato interno carrega vícios da empresa, por isso, é bom balancear", avalia.

"As vagas no exterior também são publicadas internamente, mas dependemos das leis de cada país para realizar a expatriação. Alguns países têm uma dificuldade maior. No passado, muita gente veio de fora, para formar a empresa. Agora, o número de estrangeiros no Brasil é menor. A tendência, agora, é ter mais brasileiros trabalhando no exterior", conclui Pellegrina.

O consultor Marcos Simões reforça que os funcionários devem acreditar nas oportunidades internas e se preparar melhor para elas. "Acho que o verdadeiro interesse se mostra exatamente neste ponto: você tem disposição para bancar o seu autodesenvolvimento? Você se sente responsável por isto? Quanto investiu nos últimos dois anos em você mesmo? É assim que podemos medir se uma pessoa valoriza as oportunidades internas e se prepara de forma entusiasmada para isso", completa.