

Eles eram líderes de empresas que se deram mal. Agora, precisam recolocar-se no mercado

Os senhores retratados nas fotos que ilustram esta reportagem viveram o céu e o inferno do mundo dos negócios. Titulares de posições de comando em algumas das maiores empresas do país, esses executivos gozaram períodos de enorme recompensa financeira e paparicação social. Frequentaram os melhores restaurantes, os melhores hotéis. Alguns chegaram a figurar em revistas de negócios e de celebridades. Nada disso impediu que mergulhassem em uma espécie de abismo quando as empresas nas quais trabalhavam se tornaram suspeitas de fraudes. Em maior ou menor grau, todos acabaram tendo a imagem contaminada pela proximidade que tinham com as crises deflagradas nessas organizações.

Ricardo Gribel, ex-presidente do Banco Santos, por exemplo, foi por mais de uma década um dos homens mais poderosos do mercado financeiro. Seu rendimento anual como presidente da subsidiária brasileira da Visa era estimado em 1,5 milhão de dólares. Em novembro do ano passado, depois que o Banco Central interveio no Banco Santos, Gribel foi afastado de seu cargo. Perdeu o emprego ao mesmo tempo que seus bens foram bloqueados. Ricardo Gonçalves, que comandou as operações da Nestlé e da Parmalat no Brasil, gozou de amplo prestígio no mundo empresarial até o fim de 2003, quando se descobriu que o grupo italiano escondia de seus balanços uma dívida de 14 bilhões de dólares. No auge da crise, Gonçalves teve de explicar-se não somente a fornecedores, clientes e funcionários mas também à polícia e a deputados, que o convocaram para uma sabatina no Congresso. Roberto Calmon de Barros Barreto Filho, um dos seis ex-vice-presidentes do Banco Econômico e ex-diretor da Federação Brasileira de Bancos, participava frequentemente de reuniões com o então ministro da Fazenda Pedro Malan e se relacionava com alguns dos empresários mais poderosos do país. Em 1995, quando o BC interveio no Econômico, Barreto teve seus bens bloqueados. Atualmente responde a seis processos penais por causa do banco.

Esses três executivos viveram o pior pesadelo que alguém pode enfrentar na carreira. Depois de lutar por anos para alcançar cargos de destaque em organogramas corporativos, tiveram sua integridade profissional colocada em xeque. Embora até hoje nada tenha sido provado contra eles, não há dúvida de que a imagem desses executivos foi maculada pelos escândalos de suas companhias. "Eles não contam com o benefício, mas com o malefício da dúvida", afirma um especialista em contratação de executivos. "O pior é que, como é muito difícil que essas histórias sejam completamente esclarecidas, provavelmente carregarão essa sombra para o resto da vida."

Ricardo Gonçalves
54 anos, administrador com MBA no IMD, na Suíça
Último emprego Presidente da Parmalat no Brasil até fevereiro de 2004
A carreira Trabalhou por 30 anos na Nestlé, tendo presidido a subsidiária chilena por cinco anos e a brasileira por três anos e meio
O problema Quando a fraude do grupo italiano veio à tona, teve de dar explicações à polícia e à Justiça. Foi afastado judicialmente, junto com toda a diretoria da Parmalat
O que faz hoje Busca recolocação

Roberto Calmon de Barros Barreto Filho
47 anos, engenheiro com especialização em administração nos Estados Unidos
Último emprego Vice-presidente do Banco Econômico
A carreira Trabalhou por 17 anos no Econômico, onde ingressou em um programa de trainees
O problema Primo em segundo grau do acionista Angelo Calmon de Sá, era um dos três vice-presidentes da instituição quando houve a intervenção, em 1995. Teve os bens bloqueados e responde a vários processos na Justiça
O que faz hoje É dono de uma rede de lavanderia de roupas

Ricardo Gribel
60 anos, administrador
Último emprego Presidente do Banco Santos até novembro de 2004
A carreira Trabalhou por 21 anos no Banco Real, sendo oito deles como presidente. Também presidiu a Visa, por cinco anos e meio, de onde foi demitido em 2003
O problema Comandava o Banco Santos quando o Banco Central interveio na instituição financeira. Permanece com os bens bloqueados pela Justiça
O que faz hoje Está abrindo uma empresa de consultoria

Ainda não é possível avaliar a intensidade da marca que ficará na carreira dos executivos do Banco Santos e da Parmalat, dado o pouco tempo do ocorrido. No caso dos funcionários do Econômico, o estrago é evidente. Depois de quase dez anos do fechamento do banco, nenhum dos seis ex-vice-presidentes conseguiu trabalho em outras empresas. Apenas quatro dos mais de 20 diretores da instituição voltaram ao mercado financeiro. "Pensei várias vezes em morrer", afirma um ex-diretor de uma das subsidiárias do grupo Econômico que não quis se identificar. Ele nunca mais conseguiu emprego e hoje presta consultoria a empresas do ramo de seguros. Recentemente, foi inocentado num processo penal em que era acusado de formação de quadrilha e gestão fraudulenta. "O presidente de um banco disse que sabia da minha capacidade e da minha honestidade, mas que não poderia me contratar porque era a imagem dele que poderia ficar manchada."

É aí que está o ponto crucial do problema. Dificilmente alguém se dispõe a apresentar um nome estigmatizado em uma organização. O diretor de recursos humanos e as consultorias de seleção de altos executivos temem ser responsabilizados futuramente, caso a contratação não dê certo. O mesmo ocorre com os conselhos de administração, que avalizam a contratação do corpo executivo das companhias. "A aprovação de um presidente exige muito cuidado, porque ele é a vitrine da empresa", afirma Oscar Bernardes, sócio da consultoria Íntegra e membro do conselho de empresas como Gerdau e Bunge Brasil. As aparências contam, e muito, no mundo dos negócios, assim como em qualquer círculo de relações humanas. "A criação de um estigma não é um processo inteiramente racional", afirma Sofia Esteves do Amaral, sócia da DM Recursos Humanos. "As pessoas constroem imagens na cabeça com base no que vêem, escutam e lêem, e quando uma pessoa aparece vinculada a um fato negativo acaba automaticamente refletindo uma imagem negativa, mesmo que não tenha culpa."

O engenheiro paulistano Roberto Calmon de Barros Barreto Filho, de 47 anos, foi marcado duplamente -- por fazer parte da direção do Econômico quando o banco naufragou e por causa de seu sobrenome. Barreto é primo em segundo grau do empresário Angelo Calmon de Sá, o principal acionista do Econômico. "Ele levou o tombo e o coice", afirma um ex-funcionário do Econômico que foi chefe de Barreto no início de sua carreira. Barreto entrou no Econômico em um programa de trainees, aos 22 anos. Formado em engenharia civil e pós-graduado em administração de empresas nos Estados Unidos, nunca mais conseguiu emprego desde a saída do Econômico, em 1995. Depois de dois anos tentando se recolocar, usou o fundo de garantia para abrir uma lavanderia de roupas em São Paulo. "Minha carreira como executivo acabou", diz.

Apesar de ter conseguido levar testemunhas de peso para depor a seu favor, como o ex-ministro do Desenvolvimento Alcides Tápias -- que tinha Barreto como um de seus diretores na Febraban --, Barreto foi condenado em primeira instância em cinco dos seis processos a que responde. "Fiz questão de testemunhar a competência e a correção dele durante os três anos em que trabalhamos juntos na federação", afirma Tápias. "Acho que se tivesse participado de alguma maracutaia teria saído com algum dinheiro. Não estaria se amolando com uma lavanderia."

Em tempos em que as organizações valorizam a ética e a transparência como nunca -- ou, pelo menos, tentam mostrar que valorizam --, ativos como uma excelente formação acadêmica ou a experiência em grandes companhias perdem o peso quando o executivo é alvo de dúvida. Tome como exemplo Ricardo Gonçalves, de 54 anos. Fluente em inglês, francês e espanhol, é formado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Também tem o diploma de um MBA do IMD suíço, uma das escolas de administração mais conceituadas do mundo. Durante 30 anos, Gonçalves construiu uma sólida carreira na multinacional suíça Nestlé. Dezesesseis deles, passou fora do Brasil, em posições de destaque na Suíça, na República Dominicana e no Chile, onde ocupou a presidência por cinco anos. Na volta, passou mais três anos na presidência da subsidiária brasileira. Seu inferno foi a Parmalat. Desde que foi forçado pela Justiça a sair da presidência da empresa, em fevereiro de 2004, Gonçalves não voltou a trabalhar. "Fiquei afastado por um ano para deixar o episódio esfriar", afirma. "Agora comecei a me movimentar em busca de uma recolocação, pois acredito que ainda tenha contribuições a dar antes de pendurar a chuteira."

Quanto mais alto na pirâmide hierárquica, mais difícil tende a ser a recolocação profissional. Há motivos para que seja assim. "É claro que o presidente não consegue enxergar tudo, mas ele tem de ser capaz de perceber as grandes questões da empresa", afirma Sofia, da DM. Entre suas atribuições está a de saber montar boas e confiáveis equipes. O fato de ser apanhado como titular da companhia no momento em que se desvenda uma fraude, por exemplo, complica sua vida. O americano Bernard Ebbers, ex-CEO da empresa de telecomunicações WorldCom, talvez seja hoje o mais dramático exemplo disso. Apesar de jurar inocência e alegar que delegava todo o trâmite financeiro da companhia a seus executivos, Ebbers, de 63 anos, acaba de ser considerado culpado pela Justiça americana de nove acusações -- entre elas a de passar informações falsas para a comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos. Pode pegar até 85 anos de cadeia quando sua sentença for estabelecida, em junho.

Durante sua gestão, a contabilidade da WorldCom foi fraudada em 11 bilhões de dólares, como manobra para esconder o verdadeiro estado da empresa, cuja dívida era de 41 bilhões de dólares.

A situação atual do mercado de trabalho piora ainda mais a situação de profissionais que carregam algum tipo de estigma. "Estão sobrando bons profissionais", diz Ana Maria Cadavez, gerente sênior de gestão em recursos humanos da KPMG. Essa realidade é resultado da redução na demanda de posições de alto nível, provocada pelo enxugamento dos níveis hierárquicos nas organizações e pela forte onda de fusões e aquisições acentuada nos últimos dez anos no país. De acordo com levantamento da KPMG, ocorreram 3 196 fusões e aquisições no Brasil entre 1994 e 2004. "Isso significa que aproximadamente metade dos postos de presidente, vice-presidente e diretores desapareceu", diz Ana Maria.

As dificuldades são muitas, mas isso não significa que a carreira de um profissional egresso de uma empresa problemática tenha de ser sepultada. Nesse tipo de situação, uma boa rede de relacionamentos é fundamental. "É sempre mais fácil recomeçar por intermédio de alguém que possa atestar sua integridade", afirma Mariá Giuliese, da Lens & Minarelli, consultoria especializada em recolocação de executivos. Foi assim que o ex-tesoureiro do Banco Santos, Clive Botelho, conseguiu se empregar em poucas semanas com o mesmo salário e o mesmo cargo na subsidiária brasileira do Standard Bank, o maior banco da África do Sul. Botelho foi procurado pelo presidente do Standard no Brasil, que já o conhecia, quatro dias depois da intervenção no Santos. Durante esses quatro dias, porém, Botelho viveu com uma dose altíssima de ansiedade. "Você tem a esperança de que o mercado vai saber diferenciá-lo da empresa, que vai lembrar dos seus trabalhos anteriores e reconhecer sua integridade, mas você precisa ter a prova disso", diz. Botelho trabalhava no Banco Santos havia dois anos. Sua ida para o banco de Edemar Cid Ferreira foi intermediada por uma das mais respeitadas empresas globais de recursos humanos, a subsidiária brasileira da Korn/Ferry. "Era a oportunidade de ser o primeiro homem da tesouraria de um banco, de montar uma equipe com a minha cara, de pensar em estratégia", diz Botelho.

Após a intervenção, sua vida e a dos outros diretores virou um calvário. "No dia seguinte, fui comprar leite na padaria e meu cartão de débito já não funcionou", afirma outro diretor que, assim como Botelho, está com as contas e os bens bloqueados. Por enquanto, a situação está difícil para a maioria dos profissionais do primeiro escalão. Dos 11 diretores afastados, apenas três conseguiram se reempregar. Gribel, que ocupava a presidência da instituição, está abrindo uma empresa de consultoria. No caso do Santos não só os executivos da linha de frente foram prejudicados, como costuma acontecer nesses casos. Funcionários de nível médio, como os cerca de 70 gerentes comerciais, também sofreram as conseqüências do escândalo. "Eles não só perderam o emprego como também o principal ativo que tinham, que era a carteira de clientes", afirma uma ex-funcionária do banco. O que fazer para evitar que algo assim ocorra na carreira? O velho mandamento dos especialistas em carreira continua válido -- um bom profissional tem de manter-se atento a tudo o que o rodeia. Da mesma forma que a empresa avalia constantemente seus funcionários, o profissional tem de avaliar constantemente a empresa em que trabalha. O objetivo não é proteger apenas o emprego, mas a carreira e a si mesmo.

Como enfrentar a crise	
O que fazer para não ser pego de surpresa e o que fazer se o pior já aconteceu
1 Se desconfiar que seus superiores fazem parte de um esquema irregular, demita-se o mais rápido que puder	Reúna argumentos para explicar a seu futuro empregador até que ponto você estava envolvido no problema
2 Se o problema não for de natureza ética, a melhor opção é tentar uma recolocação ainda empregado	Peça a pessoas que possam testemunhar sua integridade para que dêem referências suas
3 Não alardeie suas desconfianças nem faça críticas sobre seus superiores imediatos	Se o escândalo já veio à tona, mas a empresa está em funcionamento, tente se recolocar enquanto isso
4 Informe os amigos mais próximos sobre seu desejo de mudar de emprego ou sobre sua saída	Nunca escreva no currículo o problema ocorrido. Também jamais mencione algo para se defender
5 Construa argumentos de forma clara, mas não exponha a companhia em que trabalha ou trabalhou	Durante uma entrevista, espere o entrevistador tocar no assunto para oferecer sua versão dos fatos
<i>Fontes: DM Recursos Humanos, Lens & Minarelli, Mariaca & Associates, RightSaadFellipelli, Simon Franco Recursos Humanos</i>	

Quando há algo estranho
Os principais sinais de que a empresa vai mal
Expedientes suspeitos Pequenas irregularidades delegadas a diferentes funcionários podem fazer parte de grandes fraudes
Boatos Pode parecer óbvio, mas dê atenção às notícias que saem na imprensa. No caso do Banco Santos, os jornais haviam alertado para os problemas
Demissões em série Cortes de despesas em várias levas podem indicar falta de controle da situação
Alta ansiedade Desconfie se os altos executivos estiverem pedindo informações fora do habitual e sendo chamados na matriz mais vezes que as de costume
Insatisfação de clientes e fornecedores Se as reclamações estiverem aumentando e se generalizando, o negócio pode estar em risco
<i>Fontes: DM Recursos Humanos, Lens & Minarelli, Mariaca & Associates, RightSaadFellipelli, Simon Franco Recursos Humanos</i>