

Texto de Apoio 7.1

Carreira e desenvolvimento

O leitor observou que separamos o capítulo de desenvolvimento profissional e este, que trata de carreira. Cabe, portanto, uma objeção: carreira não trata de desenvolvimento?

A resposta, obviamente, é sim. De fato, todos esses temas, Planos de Desenvolvimento Individual, T&D, capacitações, universidades corporativas, carreira e sucessão, são subtópicos de um capítulo maior, o desenvolvimento profissional. Nossa opção por separá-los foi, em primeiro lugar, de ordem prática, para manter o balanceamento no tamanho dos capítulos. Mas também seguiu uma lógica "temporal", no sentido de que pensar e trabalhar PDIs, e realizar capacitações, são voltadas sobretudo ao curto prazo: faz-se uma avaliação, dá-se feedback, pactuam-se e cumprem-se as ações de desenvolvimento no período de um ano. Já o tema de carreira e sucessão conta, em geral, com uma perspectiva maior de tempo, ou seja, estamos tratando aqui de assuntos que costumam acontecer em ciclos de 5 a 15 anos - quando não mais, dependendo do tamanho e complexidade da organização -, se tratados de forma planejada (Gaffney, 2005).

Texto de Apoio 7.2

Um gênio com milhares de ajudantes

No já mencionado livro *Good to Great: Empresas feitas para vencer*, Jim Collins (2001) destaca que, uma das coisas que distinguem as empresas do grupo *good-to-great* (11 empresas com um desempenho mediano e que, a partir de dado momento,

começaram a obter retornos superiores às suas indústrias) das empresas do "grupo de controle" (outras 11 empresas, concorrentes diretas, que apresentavam resultados equivalentes ou mesmo superiores no período anterior à mudança, mas depois não sustentaram esses resultados, atendo-se à média de sua indústria ou mesmo piorando) é o modelo de liderança e, particularmente, a forma de lidar com a sucessão.

Segundo Collins (2001), enquanto as empresas *good-to-great* trabalharam a construção de fortes equipes executivas, com critérios de seleção exigentes, as empresas do grupo de controle costumavam trabalhar o modelo de "um gênio com milhares de ajudantes". De acordo com esse modelo, há um indivíduo genial, de forte liderança visionária, um sentido aguçado para negócios, que dita o tom da organização. Na qualidade de gênio, não necessita de grandes equipes executivas, mas de um exército leal de soldados que implementem suas ideias brilhantes. O problema é que, quando o gênio deixa a organização, os ajudantes ficam perdidos. "Ou pior, eles tentam imitar seu antecessor com movimentos corajosos e visionários (tentando agir como um gênio, sem ser um), o que é um problema." (p. 46)

Como exemplo, cita o caso da Eckerd Corporation e de seu líder, Jack Eckerd, um homem

com uma energia pessoal monumental (chegou a concorrer ao governo da Flórida enquanto dirigia sua empresa) e um dom genético para insights de marketing e astúcia para fazer bons negócios, que começou com duas pequenas lojas na cidade de Wilmington, Delaware, para um império de farmácias de mais de mil lojas espalhadas pelo sudoeste dos Estados Unidos (p. 46).

Ao final dos anos 1970, suas vendas se equiparavam à empresa *good-to-great* do grupo de comparação da pesquisa, a Walgeens.

Porém, quando Eckerd deixou a empresa para seguir seus interesses políticos, a empresa começou a decair e foi vendida.

Situações análogas acontecem no Brasil. Talvez um dos casos mais ilustrativos seja o das Indústrias Reunidas Matarazzo, que, sob o comando do Conde Francisco Matarazzo, no início do século XX era constituído de um conglomerado de empresas que, em valor atual, possuía um faturamento na casa de R\$30 bilhões ao ano, equiparado ao faturamento da Vale em 2010 (Musacchio, 2008). O império não resistiu a uma geração após a saída do conde.

Numa reflexão livre, podemos classificar empreendedores em três grupos: empreendedores de pequenas empresas, empreendedores de grandes empresas e empreendedores de empresas perenes. Os primeiros são constituídos de pessoas com coragem e algum tino para negócios, mas sem um talento especial que as leve a construir corporações gigantescas. Em geral, seus negócios limitam-se à sua capacidade de trabalho.

O segundo grupo é constituído desses indivíduos geniais, visionários e com tino sobrenatural para negócios, que constroem impérios empresariais. Entretanto, falham na tarefa de formar sucessores para seus empreendimentos, que acabam descontinuados.

O terceiro grupo é constituído de empreendedores com talento semelhante ao de seus antecessores (ou talvez até um pouco menor), mas com capacidade de identificar e formar pessoas brilhantes que darão continuidade a seus empreendimentos.

Numa metáfora livre, o segundo grupo de empreendedores pode ser equiparado a pessoas que sabem ler as horas, com exatidão, a partir da posição do sol - um dom apreciável. O terceiro grupo inventa e disponibiliza relógios, o que gera a autonomia

de suas equipes para continuar a "ler as horas", uma vez que saiam de suas organizações (Collins e Porras, 1994).