



TROCA DE FUNÇÕES é investimento no profissionalismo

Quanto vale a dança das cadeiras na empresa

Carla Castro
ccastro@economicasgps.com

"A mudança de funções na empresa, que fiz há sete anos, condicionou a minha carreira", afirma José Bancaleiro, especialista em recursos humanos, que queria seguir a área das vendas e um convite irrecusável acabou por ditar-lhe outro futuro profissional. Tudo se passou dentro da multinacional Glaxo Smith Kline, onde a mudança não só de funções como de área de negócios e de país é uma condição 'sine qua non' para se chegar a director-geral. É a chamada política "two, two, two": 2 funções, 2 áreas e 2 países. José Bancaleiro entrou na farmacêutica em Portugal com 32 anos e lá fez carreira enquanto director de recursos humanos. Mas, entretanto, terminou o MBA da Católica aventurou-se noutras voos, que eram o seu sonho: as vendas. Acabou por estar como director da nova área apenas 9 meses. "Recebi uma proposta para passar a ter responsabilidades a nível internacional. Era uma promoção na empresa, embora nessa altura gostasse mais das vendas", desabafa. Passou a ser responsável pela empresa em Portugal, Grécia, Balcãs e Áustria.

O agora director de recursos humanos do Banco Finantia abandonou naquela altura o seu sonho das vendas. Se foi convidado a mudar de funções na empresa onde trabalha, encare isso como uma promoção, até porque o é em 90% dos casos, defende José Bancaleiro. "Rodar é investir no desenvolvi-



Alberto da Ponte
Administrador delegado da Central de Cervejas

"Mudar dá a capacidade de encarar novos desafios e espírito de não conformismo. É muito importante conviver com novas culturas e funções".



José Bancaleiro
Director de Recursos Humanos do Banco Finantia

"O convite para mudar de funções é uma promoção em 90% dos casos. Apenas em 10% é para o trabalhador se ir embora"

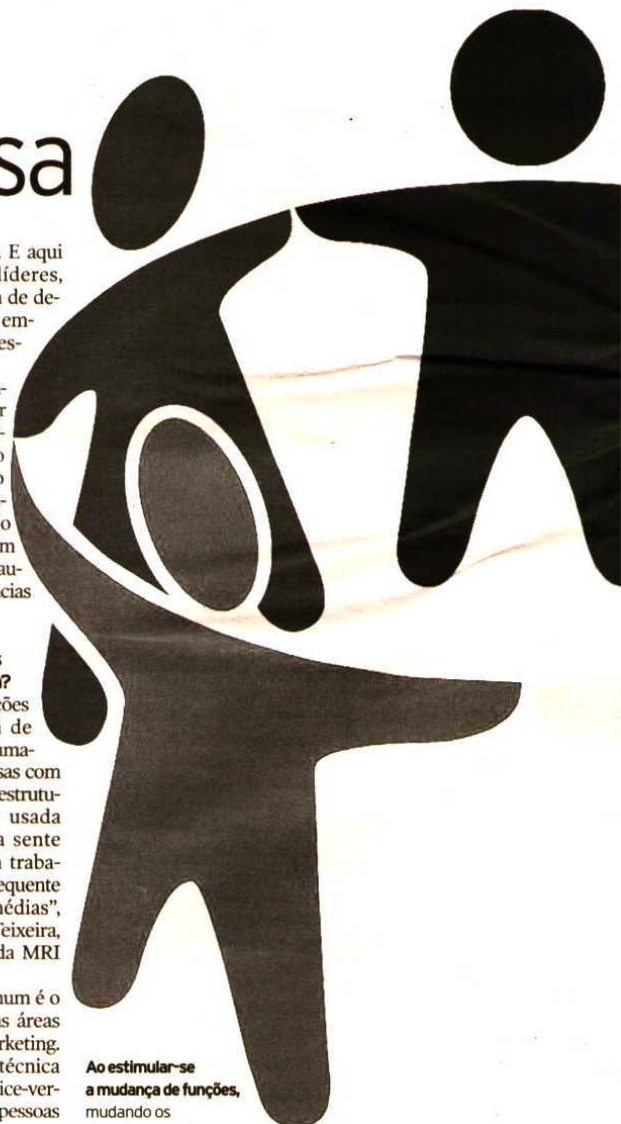
mento das pessoas", acrescenta. O objectivo é fazê-las crescer profissionalmente. "Apenas em 10% é para ver se as pessoas se vão embora", acrescenta. Para José Caetano Silva, 'managing partner' para Portugal e Espanha da "Talent Search", "em 100% dos casos, a pessoa quer mudar

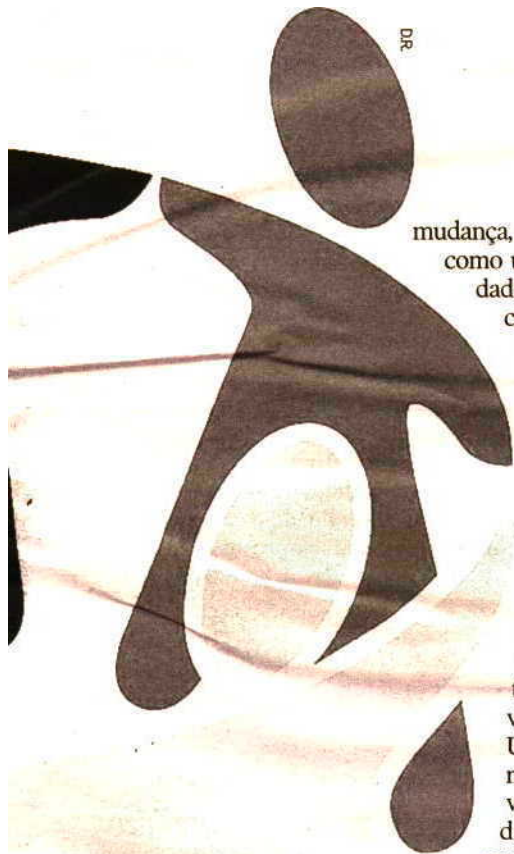
mais do que muda. E aqui estou a falar em líderes, pessoas que gostam de desafios apoiados. As empresas devem ser escolas de líderes". As pessoas estão habituadas a ascender na empresa para serem chefes, mas o desenvolvimento profissional não passa só pela ascensão vertical, mas também na horizontal, pelo aumento de competências laterais.

Que tipo de empresas apostam na mudança?

A mudança de funções é uma ferramenta de gestão de capital humano usada em empresas com planos de carreiras estruturados. "Pode ser usada quando a empresa sente desmotivação num trabalhador e é muito frequente em funções intermédias", afirma Ana Luísa Teixeira, 'country manager' da MRI Network Portugal. A situação mais comum é o cruzamento entre as áreas de vendas e de marketing. Mas há outras: da técnica para a comercial e vice-versa, ou a passagem de pessoas com potencial para novos projectos, em empresas que têm definida a matriz de ta-

Ao estimular-se a mudança de funções, mudando os directores, está a gerar-se dinamismo na empresa.





mudança, cada vez mais, como uma inevitabilidade, que se não for cumprida leva à morte prematura em termos profissionais.

O actual administrador-delegado da Central de Cervejas, Alberto da Ponte, esteve ao todo e por duas vezes 25 anos na Unilever, onde mudou muitas vezes, sobretudo geograficamente, outra forma possível e desejável de rotação na empresa. Depois de entrar na empresa, em 1973, esteve em Bruxelas, Madrid, Alemanha, Malásia. "Tive muita actividade no estrangeiro e em diferentes produtos. É muito importante fazer rodar as pessoas, não só na habitual

promoção na vertical, mas também dentro e fora do país. Dá capacidade de encarar novos desafios e espírito de não conformismo, que é fundamental. É muito importante conviver com novas culturas e funções", frisa o administrador da Central de Cervejas, empresa onde está desde 2004 e aplica também já a cultura da mudança.

Grandes empresas portuguesas seguem esta política de mudança. É o caso do Millennium bcp onde de três em três anos é habitual ver quadros a mudar ou de funções. Também a Sonae, sobretudo na área das telecomunicações, pratica uma cultura de empresa muito

As pessoas estão habituadas a subir na empresa para serem chefes.

Mas o desenvolvimento profissional não passa só pela ascensão vertical.

Estima-se que um profissional ambicioso mude de funções, pelo menos, de três em três anos.

lento dos trabalhadores.

Para Ana Luísa Teixeira, o aumento de competências laterais acontece cada vez mais em cargos de direcção em Portugal, até porque "vemos pessoas de 30 e tal anos em cargos de topo, que já não podem evoluir". "As empresas têm que alimentar as pessoas nos desafios e mudanças. E têm que se preocupar em reter talentos", acrescenta José Caetano Silva. Mudando directores de posição está a gerar-se dinamismo na empresa. Além disso, claro, a mudança é um factor de motivação. O 'managing partner' da 'Talent Search' encara mesmo a

virada para a mudança.

Em média, estima-se que o profissional ambicioso mude de função dentro da mesma empresa a cada dois anos e meio ou três, sem contar com os desafios pontuais na carreira como liderar projectos importantes ou assumir responsabilidades complementares à sua função, segundo Thomas J. Neff e James M. Citrin, autores norte-americanos do livro "Sou director, e agora?". É que mesmo quando as mudanças são internas, há provas a dar. ■

Empresa

VANTAGENS

- motiva e fideliza o trabalhador. Retém talentos.
- torna-o mais sólido e prepara-o para novos desafios
- mais que uma pessoa preparada para cada um dos lugares
- permite que o trabalhador tenha um conhecimento mais variado do negócio

DESVANTAGENS

- não traz sangue novo do exterior
- é uma aposta com riscos e custos no período de transição. O trabalhador pode ter que passar meses a aprender as novas funções

Trabalhador

VANTAGENS

- ganha novas competências e torna-se um profissional mais sólido
- passa a valer mais não só para a empresa como para o mercado de trabalho

- cresce na organização, já que é uma forma de promoção, em 90% dos casos

DESVANTAGENS

- se for uma pessoa avessa à mudança e ao risco, não é uma boa ideia. Não vai aceitar bem o desafio