

Estratégia, comunicação oral e resiliência é o que se espera de um executivo moderno. Mas nem todas as competências, como atitude, podem ser adquiridas ou trabalhadas

# O QUE É QUE ELE TEM?

CAROLINA COTTA

Tino comercial, capacidade de persuasão e orientação para ação. Visão estratégica, comunicação oral e resiliência. Todas são competências universais esperadas de um executivo. A diferença é que o foco no primeiro grupo ficou no passado e as outras três fazem o perfil de um executivo moderno. Para André Nolasco, gerente da Michael Page em Belo Horizonte, os executivos estão mais bem preparados, mas precisam se aprimorar cada vez mais. "A tendência é de que invistam não só na parte técnica e visão

sistêmica do negócio, mas no que tange a relações comportamentais".

Segundo o especialista em recrutamento de executivos, são grandes os impactos da mudança do mercado. A velocidade de acesso a informações exige que o profissional esteja mais bem preparado para tomar decisões mais rápidas, o que determinou a mudança de perfil dos executivos. "Antes, a realidade era quase de um regime militar. Hoje, o bom relacionamento entre pares e subordinados é que faz um executivo alavancar. Eles precisam aprimorar o relacionamento interpessoal e conseguir ver a coisa como um todo. As empresas hoje buscam aquele que tem sentimento de dono do negócio, que enxerga a empresa como se fosse dele."

Do administrador de empresas Eduardo Assumpção, uma série de competências são exigidas onde ele trabalha. Como diretor administrativo-financeiro, precisa da capacidade de liderar e motivar as pessoas, bom re-

lacionamento pessoal, capacidade de negociação, comprometimento, transparência e ética, e visão empresarial, tanto comercial quanto operacional e financeira. "Acredito que, hoje e sempre, o que se espera de qualquer executivo é que ele goste muito do que faz, tenha capacidade e organização para estar sempre atento às mudanças da indústria, do mercado financeiro e, principalmente, das necessidades dos clientes internos e externos", defende.

Eduardo tem mais de 20 anos de experiência em empresas nacionais (Grupo Pão de Açúcar, Grupo Abril e AleSat) que, por distintas razões, demandaram mudanças e melhorias em controles e revisão de processos ao longo dos anos. Também para ele, a velocidade com que as informações circulam e o número de decisões tomadas pelos executivos foram aumentadas desde a década de 1980, com a implementação da informática. "Isso exigiu maior velocidade e assertividade dos executivos, constituindo a principal mudança de modelo mental e na utilização do tempo e energia deles". Para o profissional, novos valores, como o cuidado com o meio ambiente, segurança e saúde das pessoas, também passaram a exigir dos executivos maior atenção na gestão das pessoas e consequências das suas ações, mudando a forma como os indivíduos se relacionam nas organizações.

**EQUILÍBRIO** Nos dias de hoje, entre habilidades e conhecimento, Eduardo aposta no conjunto e equilíbrio das competências. "Isso muda com o tempo e com a necessidade de cada cargo, mas se os valores e a disponibilidade do profissional não forem alinhados com os da organização, a relação entre as partes não será duradoura ou produtiva. O que faço para manter o equilíbrio entre as competências necessárias para ser um executivo é manter-me informado sobre o que se passa dentro da empresa, na indústria e no mercado; buscar feedback de pessoas capazes e confiáveis dentro da empresa; estar sempre atento ao meu desempenho e performance exercendo autocritica, e ser inquieto e inconformado com os resultados e capacidade do time".

LEIA MAIS SOBRE O QUE SE ESPERA DE UM EXECUTIVO  
PÁGINA 3

JUAREZ RODRIGUES/EM/D'A PRESS



# FIQUE LIGADO

## MERCADO DE TRABALHO



E-mail para emprego.em@ueli.com.br

## À procura de líderes

JOÃO XAVIER

Diretor geral do Ricardo Xavier Recursos Humanos

A discussão sobre o desenvolvimento de lideranças é tema recorrente em debates e discussões organizacionais. Muito se fala sobre a busca e retenção de líderes, bem como sobre o desenvolvimento deles. Mas, por que as empresas estão preocupadas em compor seus quadros com líderes?

Entendo que a preocupação reside na crença de que o líder é capaz de conduzir os liderados ao alcance das metas organizacionais em ambientes instáveis. Mas por que somente nas últimas décadas essa preocupação vem aumentando?

Acredito que essa maior demanda por profissionais com perfis de liderança seja devida à realidade atual de nosso mercado, que está cada vez mais competitivo, fazendo com que as metas sejam mais desafiadoras e difíceis de ser alcançadas.

De maneira simplificada, podemos dizer que o líder de hoje é o chefe de ontem. Antigamente, bastava ser chefe para obter resultados das equipes. Hoje, dificilmente os profissionais aceitam ser apenas chefiados e governados. Eles querem entender o trabalho que desenvolvem, receber treinamento e feedback. E a tendência, principalmente depois da geração Y, é de que essa exigência ocorra cada vez mais.

Os profissionais do mercado de trabalho atual têm informações em abundância. Eles resistem a aceitar chefes, mas querem ter grandes líderes. Querem alguém que possam admirar, se espelhar, alguém de quem possam se orgulhar.

Não podemos esquecer de que não há líderes sem haver liderados. Portanto, as percepções dos liderados devem ser consideradas e usadas como uma espécie de "coaching", para que o líder se molde aos poucos às necessidades de sua equipe.

Líder ou chefe? Partindo da definição da palavra líder, vejamos como a diferenciamos de chefe. De acordo com o dicionário *Aurélio*, líder é o indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. Notem que há uma semelhança entre as definições de líder e chefe, porém, o líder se diferencia ao ser também "orientador, guia, condutor". Quando ele adquire essas qualidades, começa a se distanciar do chefe. Em poucas palavras, o chefe manda fazer e fica cobrando a conclusão da tarefa. O líder também manda fazer, mas

"A liderança deve ser sempre guiada para algo, para um objetivo previamente estudado e aprovado"

acompanha, orienta, dá todo suporte para que os liderados concluam a tarefa com a maior eficácia. O chefe está acima, o líder está junto.

Mas será que é possível desenvolver um líder? Sim, é possível. Os autores Mário Sérgio Cortella e Eugênio Mussak discutem o tema no livro *Liderança em foco*, Editora Papirus 7 Mares, no qual Cortella afirma: "Defendo que liderança não é dom, mas virtude. Aliás, é exatamente porque não é um dom que podemos debater o tema. Porque se fosse dom, não haveria discussão [...]; já que não é dom, podemos considerá-la virtude". Sendo uma virtude, a liderança pode ser desenvolvida e deve ser praticada.

Após as definições citadas, podemos entender melhor qual é o papel de um líder e o porquê de sua importância para as organizações, assim como concluímos que a liderança pode ser desenvolvida. Agora, quero chamar a atenção para dois pontos críticos em relação ao tema:

1. Ainda segundo o dicionário *Aurélio*, líder

### VAGAS 1

A Aptech, empresa no mercado de qualificação profissional em TI, está contratando professores e coordenador de curso, com carga horária de 44 horas. Experiência em docência obrigatória, inglês desejável. Currículos com a vaga de interesse (especificada no assunto) devem ser enviados para o e-mail [contatos@caminharth.com.br](mailto:contatos@caminharth.com.br).

### VAGAS 2

O Belo Horizonte Othon Palace oferece vagas para ajudante de manutenção PNE (1); gard manger - arte em frutas e legumes (1); padeiro (1); garçom (1); estagiário frigoar (1); camareiras (5); auxiliar de limpeza feminino (1); recepcionista (1); mensageiro (1); e assistente da gerência (1). Currículos para o e-mail: [rh.bhop@othon.com.br](mailto:rh.bhop@othon.com.br) ou entregues na Rua Tupis, 25, Centro Belo Horizonte.

### VAGAS 3

O Sine Municipal de Contagem, na Avenida José Faria da Rocha, 3.185, Bairro Eldorado, oferece vagas para eletricista de automóveis (1); camareira de motel (40); agente de viagem (disponibilidade para viagens curtas), (5); e servente de obras (60). Interessados devem comparecer ao Sine com carteira de trabalho, identidade, PIS e CPF; de segunda a sexta-feira, das 7h às 17h. Informações: (31) 3198-3000.

### VAGAS 4

O Grupo Selpe Recursos Humanos oferece 301 vagas para as suas diversas unidades, inclusive em Uberlândia. Os cargos são para assessor de vendas, vigilante, repositor e operador de caixa. Interessados devem entrar em contato pelo site [www.gruposelpe.com.br](http://www.gruposelpe.com.br).

### VAGAS 5

A Atento, empresa de Contact Center, terceirização de processos de negócios (BPO) e CRM, abre 1.065 vagas em todo o país para o cargo de teleoperador. As cidades são Belo Horizonte, São Paulo, São Bernardo do Campo (SP), São Caetano do Sul (SP) e São José dos Campos (SP). São exigidos 2º grau completo, bom vocabulário, fluência verbal, dinamismo, bons conhecimentos de informática e digitação. Currículo para o site [www.atento.com](http://www.atento.com).

### VAGAS 6

A Drogasil está selecionando profissionais portadores de deficiência física, para o cargo de auxiliar de farmácia. Currículos podem ser entregues em qualquer filial da empresa, aos cuidados do gerente da loja. O candidato deve ter mais de 18 anos, ensino fundamental completo, disponibilidade de horário e gostar de trabalhar com pessoas. Currículos para o e-mail [recrutamentosocial@drogasil.com.br](mailto:recrutamentosocial@drogasil.com.br).

### VAGAS 7

Estão abertas as inscrições para os cursos presenciais (620 vagas) e a distância (2,5 mil vagas) do programa Capacitação em Turismo em Minas Gerais, iniciativa do Ministério do Turismo em parceria com a Fundação I. Hermitage. Inscrições pelo site [capacitacaoemturismomg.org.br](http://capacitacaoemturismomg.org.br).

### GERAÇÃO DE RENDA

O Centro de Referência Adolfo Kolping (Cerak), na Rua Barbosa, 355, Bairro Coqueiros, promove curso de geração de renda com especialização em pedraria bordada em chinelo e bonecas e trabalhos em feltro. Informações: (31) 3475-3588.

### MANDARIM

A Huawen, na Rua Espírito Santo, 2.111, Lourdes, abriu inscrições para o curso de mandarim, para alunos a partir de 2 anos. A escola ainda prepara os candidatos para o exame HSK, teste de proficiência já aplicado no Brasil. Informações: (31) 3324-0698 ou no site [www.huawen.com.br](http://www.huawen.com.br).

### CURSOS

O Serviço de Treinamento e Terapia Especializada (Sette) promove este mês os cursos de secretariado médico, orientação profissional para estudantes do ensino médio e recrutamento e seleção para profissionais e estudantes. Informações: (31) 9971-9975.

### GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO

O Itec oferece curso de gerenciamento da manutenção, nos dias 14 e 15. Gerentes, engenheiros, administradores e técnicos responsáveis pelas áreas de manutenção podem participar. As aulas serão das 8h30 às 17h30, na sede do Itec, na Rua Tomé de Souza, 1.065, Savassi. Informações: (31) 3223-6251 ou pelo e-mail [curso@itec.com.br](mailto:curso@itec.com.br).

### COMUNICAÇÃO DIGITAL

O Instituto de Pesquisas e Comunicação Digital (Ipec) - centro autorizado da Adobe em Minas - oferece cursos em comunicação digital e tecnologia. Informações no site [www.ipec.pro.br](http://www.ipec.pro.br) ou pelo telefone (31) 3284-0939.

### CARGOS E SALÁRIOS

A Tower Consulting realiza, em agosto, o curso de gestão de cargos e salários, com os facilitadores Geraldo Cerqueira e Reinaldo Lopes. Inscrições pelo e-mail [tower@gclc.com.br](mailto:tower@gclc.com.br) ou pelo telefone (31) 2535-4819.

### CULINÁRIA

O Via Ensina, projeto desenvolvido pelo ViaShopping, na Avenida Afonso Vaz de Melo, 640, no Barreiro, disponibiliza mensalmente uma grade com cursos nas áreas de decoração, beleza, saúde e culinária. Este mês, os cursos serão ministrados pela professora de culinária Vera Marcato. Inscrições: (31) 3336-3576

### DIPLOMA DE ESPANHOL

O Instituto Cervantes de Belo Horizonte abriu inscrições para o curso preparatório para o exame do diploma de espanhol como língua estrangeira (Dele), cujas provas ocorrem em agosto. Interessados devem comparecer à Praça Milton Campos, 16, 2º andar, Serra, ou obter informações pelo e-mail [beclbello@cervantes.es](mailto:beclbello@cervantes.es) ou pelo telefone (31) 3789-1600.

### BALANÇO PATRIMONIAL

O escritório de Advocacia Andrade Silva realiza, terça-feira, curso sobre o novo balanço patrimonial e as novas normas internacionais contábeis, já regidos pelas leis nºs 11.638/2007 e 11941/2009. Informações no site [www.agendacom.com.br](http://www.agendacom.com.br) ou pelo telefone (31) 3021-0204.

### RECURSOS HUMANOS

A RC Consultoria Cursos e Treinamentos promove curso de formação de analista de recursos humanos. Informações pelo site [www.portalrhnet.com.br](http://www.portalrhnet.com.br) ou pelo telefone (31) 3243-0481.

### SOFTWARE BRASILEIRO

Profissionais do setor de TI podem aprimorar seus conhecimentos em uma palestra gratuita sobre modelo de melhoria de processos do software brasileiro (MPS.BR), que será realizada terça-feira, às 19h, na Fumsoft, na Avenida Afonso Pena, 4.000, 3º andar, Bairro Cruzeiro. As inscrições são gratuitas e podem ser feitas pelo site [www.fumsoft.org.br](http://www.fumsoft.org.br) ou pelo telefone (31) 3281-1324.

### MERCADO DE CAPITAIS

A Ativa S/A, Corretora de Títulos, Câmbio e Valores, na Rua Felipe dos Santos, 901, 7º andar, Bairro de Lourdes, ministra terça-feira a palestra Introdução ao mercado de capitais, com Yuri Miranda. Inscrições pelo e-mail [comercialbh@investativa.com.br](mailto:comercialbh@investativa.com.br). Informações pelo telefone (31) 3025-0601.

### COACHING FINANCEIRO

O Instituto Ricardo Melo oferece, terça-feira, a palestra Coaching financeiro. Informações: (31) 3226-8010.

### INFORMÁTICA

A Treinar Informática está com matrículas abertas para os cursos Java, C#, ASP.NET, Lincux, MS Project, AutoCAD, Excel, Primavera, Cabeamento Estruturado Furukawa e outros. Informações: (31) 3274-1222 ou no site [www.treinarinformatica.com.br](http://www.treinarinformatica.com.br).

### COMUNICAÇÃO EFICAZ

A Humanni está com inscrições abertas para o curso Oratória e desinibição - Comunique-se com segurança e eficácia. Informações e inscrições (31) 3286-3220 ou no site [www.humanni.com.br](http://www.humanni.com.br).

### PALESTRA

O Condor Blanco está com inscrições abertas para a formação internacional em coaching express. Informações e inscrições no site [www.lidercoaching.blog.br](http://www.lidercoaching.blog.br) ou pelo telefone (31) 9291-0302.

### CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

A empresa Caça Talentos, em parceria com o Senai/Funcinc, abriu inscrições para cursos gratuitos de capacitação profissional para pessoas de baixa renda familiar. Informações: (31) 3075-4444 ou no site [www.cacatalento.com.br](http://www.cacatalento.com.br).

### GESTÃO DE PESSOAS

A PAT - Gestão de pessoas oferece os seguintes cursos: Gestão do clima organizacional; Consultoria interna de recursos humanos; Bateria geral de testes psicológicos I e II; Administração do tempo; O líder coach; Formação em departamento pessoal; Coaching da vida. Informações e inscrições (031) 3282-7822 ou pelo site [www.patpsicologia.com.br](http://www.patpsicologia.com.br).

### GESTÃO DE PESSOAS 2

A Consultar Gestão de Pessoas oferece cursos de formação em RH; recrutamento e seleção; testes psicológicos; teste PMK; departamento pessoal; coaching; oratória; plano de cargos e salários; analista de treinamento; grafologia; entrevista por competência; avaliação de desempenho; pesquisa de clima; orientação profissional; liderança, motivação e trabalho em equipe; jogos e dinâmicas ao ar livre; testes zulliger, palográfico, pflster e forschach. Informações e inscrições pelo telefone: (31) 3226-2433.

Desse modo, temos um paradoxo. O líder deve conduzir, guiar e orientar seus liderados. Mas conduzi-los, e guiá-los para onde? Assisti em um episódio da série *Over there* (que trata da guerra do Iraque) a resposta de um soldado, que exercia liderança sobre seu grupo, quando perguntado por um repórter o porquê das pessoas o seguirem: "Deve ser porque eu as levo para onde querem ir", afirmou ele. Assim, entendo que a verdadeira liderança é altruísta e servidora. Por isso, ela deve atender os interesses do grupo, dos liderados, e não do líder.

Então, muito cuidado, muita atenção, pois o ambiente competitivo das empresas pode levar o líder a buscar seu próprio mérito, seu próprio crescimento em detrimento ao dos demais do grupo.

2. O segundo ponto crítico consiste em entender qual preço as empresas estão dispostas a pagar para competir, liderar e alcançar suas metas.

As vezes, parece que a vontade de liderar reside apenas no fato de acumular riqueza, sem a preocupação com o desenvolvimento da humanidade. E por isso é preciso ter cuidado. A liderança deve ser sempre guiada para um objetivo previamente estudado e aprovado. Para isso, é importante saber qual a missão da sua empresa, suas metas, quais resultados ela quer alcançar e a que custo eles virão.

Afinal, é bom lembrar que Átila e Hitler também foram grandes líderes, porém, não lhes restou nenhum prestígio.

Contato: [www.ricardoxavier.com.br](http://www.ricardoxavier.com.br)

## AERONÁUTICA

Encerram-se amanhã as inscrições para o concurso público que vai preencher 215 vagas para o curso preparatório de cadetes do ar (Cpcar) em 2012. Com duração de três anos, o curso é realizado na Escola Preparatória de Cadetes do Ar (Epcar), em Barbacena (MG). Inscrições: [www.barbacena.com.br/epcar](http://www.barbacena.com.br/epcar) ou [www.fab.mil.br](http://www.fab.mil.br).

## PREFEITURA DE OURO PRETO (MG)

Inscrições abertas para o concurso que vai preencher 239 vagas imediatas e para formação de cadastro de reserva em todos os níveis de escolaridade. Os salários podem chegar a R\$ 7.583,10. Há cargos para arquitetos, instrutor de educação física, técnico em informática, entre outros. Inscrições: [www.conesul.org](http://www.conesul.org).

## TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO

Encerram-se quarta-feira as inscrições para o concurso que vai preencher 48 vagas para juiz federal substituto no Rio de Janeiro e Espírito Santo. A remuneração é de R\$21.766,16. Os candidatos devem ser bacharéis em direito e exercer atividade jurídica há pelo menos três anos, além de ter registro na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Inscrições: [www.cespe.unb.br/concursos/trf2juiz2011](http://www.cespe.unb.br/concursos/trf2juiz2011).

## PREFEITURA DE BOM JESUS DO GALHO (MG)

Encerram-se quinta-feira as inscrições para o concurso público que vai preencher 107 vagas em todos os níveis de escolaridade. Os salários variam de R\$ 545 a R\$ 2.094,34. Os cargos são para analista ambiental, atendimento de saúde e auxiliar administrativo, entre

outros. Inscrições: [www.exameconsultores.com.br](http://www.exameconsultores.com.br).

## PRODEMGE

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge) abriu concurso para preenchimento de 330 vagas de nível superior. Os cargos são de analista/tecnologia da informação e comunicação e analista/gestão administrativa. A remuneração é de R\$ 2.724,28. Inscrições: [www.fumarc.org.br](http://www.fumarc.org.br).

## PREFEITURA DE GRUPIARA (MG)

A prefeitura está com inscrições abertas para o concurso que vai preencher 39 vagas de níveis fundamental e superior. Os salários variam de R\$ 545 a R\$ 900. As vagas são para auxiliar de limpeza, auxiliar de enfermagem e supervisor pedagógico, entre outros. Inscrições: [www.magnusconcursos.com.br](http://www.magnusconcursos.com.br).

## INSTITUTO DE ENGENHARIA E ARQUITETURA (RJ)

Encerram-se domingo as inscrições para o concurso público que vai preencher 40 vagas de nível superior. São 30 vagas para engenheiros e 10 vagas para arquitetos. O salário é R\$ 4.229,76, para 40 horas de trabalho semanais. Inscrições: [www.ceperj.rj.gov.br](http://www.ceperj.rj.gov.br).

## PREFEITURA DE ITANHOMI (MG)

Hoje é o último dia para as inscrições que vão preencher 121 vagas em todos os níveis de escolaridade. Os salários podem chegar a R\$ 2.220,13. Os cargos são para auxiliar administrativo, agente de fiscalização e engenheiro civil, entre outros. Inscrições: [www.rumocertoservicos.com.br](http://www.rumocertoservicos.com.br).

Antes, o mercado valorizava os jovens e o alto nível de potencial. Atualmente, quer um profissional com experiência e liderança para persuadir as pessoas a promover mudanças

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

CAROLINA COITA

As exigências em relação a um executivo podem aumentar consideravelmente se este for um profissional de empresa de capital aberto ou em processo de abertura. Segundo Jairo Dias, diretor da Mariaca em Minas Gerais, especializada em gestão de capital humano, uma movimentação expressiva é esperada na bolsa de valores nos próximos anos e grande parte de empresas mineiras já começaram a trilhar o caminho para chegar ao mercado bem preparadas, assediadas e na mira dos investidores. Antes disso, entretanto, é preciso passar por um processo de maturação de cerca de três anos, recrutando ou preparando líderes para promover mudanças.

Segundo o especialista, esse tipo de empresa precisa de um executivo alinhado com questões relacionadas a finanças e boas práticas de governança corporativa (transparência, equidade, responsabilidade social, prestação de contas e *accountability*), mas que seja também um bom interlocutor, para conversar com analistas, investidores, acionistas e o público interno. "Esse executivo tem que ter equilíbrio e inteligência emocional. Precisa ser um líder para persuadir as pessoas a promover mudanças". Essas habilidades, segundo Jairo, vêm de uma boa formação, mas também estão ligadas a um feeling natural: "A pessoa nasce com uma boa índole que se traduz em boa capacidade de interlocução".

O fortalecimento da economia, segundo Ricardo Bevilacqua, diretor da Robert Half para a América Latina, é responsável por outros dois fenômenos: "Tem estrangeiro querendo vir e tem brasileiro querendo voltar". Além disso, o mercado vive uma realidade bem distinta de 10 anos atrás. "Antes, buscavam os profissionais novos e valorizava-se o alto nível de potencial. Hoje, o mercado quer profissional com experiência por causa de fatores macroeconômicos. Muitas empresas estão chegando e não há gente suficiente para extrair o ouro das ruas". O mercado precisa de profissionais para realizar agora, mas também daqui a um ano.

Luiz Quadros, gerente de negócios da Goodlife Saúde, tem apenas 39 anos, mas 20 de experiência na área de planos de saúde. "Comecei como vendedor. Saía com pastinha debaixo do braço vendendo planos em lojas e escolas". Hoje, ele está à frente de 32 fun-

cionários, com os quais procura ter um relacionamento amplo e delegar sempre. Formado em história, com a mudança na regulamentação dos planos de saúde decidiu voltar à faculdade para cursar direito. "É difícil encontrar um profissional completo nessa área e minha experiência em várias áreas da empresa é que faz a diferença em meu currículo. Meu conhecimento técnico é minha base".

Quem também cresceu dentro da própria empresa, chegando a um cargo executivo, foi Francisco Macedo, sócio do escritório da PriceWaterhouseCoopers em Belo Horizonte. Formado em contabilidade, entrou na PWC como trainee e aceitou o desafio de assumir uma área logo no início. "Todo o modelo de carreira na empresa é direcionado para o profissional se tornar um executivo. Começamos com treinamento de 90% de habilidades técnicas e 10% de habilidades gerenciais. Depois disso investe, pois vamos sendo guiados a assumir responsabilidades, enquanto nos preparamos para ser executivos da empresa". Toda a formação é feita com um eficiente trabalho de coaching, orientando os profissionais sobre em quais competências investir.

**CARACTERÍSTICAS** Mas segundo André Nolasco, nem tudo se aprende. De acordo com o especialista em recrutamento de executivos, entre as competências — tudo aquilo que um profissional precisa para desenvolver seu trabalho adequadamente —, só o conhecimento se adquire. Habilidade vem com a experiência e requer tempo, enquanto atitude, de forma geral, é uma característica da pessoa. "Algumas se podem desenvolver, outras são inerentes. Flexibilidade, por exemplo, é possível aprimorar, mas é uma característica da pessoa. Conhecimento e habilidade são mais fáceis de trabalhar que atitudes. Mudar uma característica pessoal é mais difícil".

E se hoje as principais características exigidas a um executivo são essas capacidades de absorver situações negativas e alavancar resultados, flexibilidade, orientação forte para resultados, visão estratégica, competitividade e boa comunicação, principalmente a oral, no futuro a tendência é mais focada ainda no desenvolvimento de relações interpessoais. Como desenvolver-las? "Aprendendo a se conhecer, identificando falhas e o que é possível desenvolver", ensina Nolasco.



Francisco Macedo, sócio do escritório da PriceWaterhouseCoopers, começou na empresa como trainee, chegando a um cargo executivo

## ENTREVISTA

JACQUELINE SILVEIRA

COORDENADORA DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ACESSORIA DE CARREIRA E GESTÃO DOS ESTÁGIOS SUPERVISIONADOS DO IBPEC.

### "Competências interpessoais"

A especialista em gestão de recursos humanos e orientação de carreira defende que qualquer profissional, executivo ou não, deve investir no conhecimento da área em que atua ou deseja atuar e naquelas competências possíveis de serem melhoradas em sala de aula.

**Quais competências exigidas de um executivo podem ser aprendidas em uma instituição de ensino?**

Além do conhecimento técnico, a sala de aula auxilia o profissional, seja qual for o momento da sua carreira, a desenvolver as chamadas competências interpessoais, como comunicabilidade e capacidades de negociação, de persuasão, de estabelecer contatos (*networking*), entre outras. Todas elas não são necessariamente desenvolvidas por meio de disciplinas/matérias específicas, mas, sobretudo, a partir da interação do aluno com seus colegas e professores, e

com a aquisição de conhecimentos levados para o mercado e para sua empresa. Daí seu (novo) posicionamento frente a novos saberes.

**Até que ponto essa mesma instituição pode orientar alunos para lapidar suas habilidades e reforçar as atitudes que têm e são importantes nos negócios?**

A instituição é um local propício para ampliar, desenvolver e reforçar as habilidades de um profissional como um todo e também específico, dependendo da área de atuação. A instituição poderá reforçar esse desenvolvimento promovendo



ações coletivas e individuais, como mapeamento de perfil, oficinas de desenvolvimento, atendimentos individuais de assessoria de carreira e até coaching. Mas caberá ao aluno estar disposto e motivado para esse desenvolvimento.

## INVISTA EM

### Competências gerenciais

- >> Liderança
- >> Planejamento e organização
- >> Orientação para a qualidade
- >> Persuasão

- >> Resolução e análise de problemas

- >> Comunicação oral

- >> Comunicação escrita

### Competências de empreendedor

- >> Flexibilidade

- >> Orientação para a ação

- >> Visão estratégica

### Competências pessoais

- >> Sensibilidade interpessoal

- >> Flexibilidade

MARIA TEREZA CORREIA/EM/D.A. PRESS



em.com.br

NA INTERNET

BLOG Acompanhe o blog

Trabalho e Carreira: [www.em.com.br/blog](http://www.em.com.br/blog)