

## **“O restrito processo atual de atrair executivos de comunicação e marketing”**

O processo de seleção de executivos de comunicação e marketing torna-se uma necessidade na vida de uma organização em três situações distintas: na busca por novos profissionais para atenderem ao crescimento de suas operações; após uma demissão, fazendo com que tenha que buscar um novo perfil para atuar numa área que apresenta resultados abaixo dos objetivos ou; finalmente, quando o desligamento ocorre por iniciativa do profissional, na maioria das vezes, roubado pela concorrência.

Em todos esses casos, as variações emocionais representam uma ameaça ao equilíbrio necessário durante o processo, tanto para a empresa como para os profissionais envolvidos.

O processo de seleção e recrutamento do novo executivo, raras exceções nesses segmentos, acontece no círculo de relacionamento da empresa, ou melhor, do gestor da operação. Essa é uma característica das agências de propaganda e marketing e das empresas de comunicação em geral. Elas recorrem aos profissionais conhecidos que podem ser abordados no mesmo mercado, fazendo com que o processo de recrutamento aconteça, em mais de 95% dos casos, dentro do meio. É um círculo dito “fechado”.

Mas, qual o mal que isso pode causar às organizações?

Para responder a esta questão, vejamos um pouco o histórico de como surgiram as grandes agências. O crescimento deveu-se basicamente à criatividade e arrojo dos magos da propaganda, responsáveis pelas empresas que criaram. Esses magos, num processo de construção da cultura organizacional, desenvolveram outros líderes à sua semelhança, muitas vezes complementando competências que, juntas, trouxeram o sucesso. Esses novos executivos, desenvolvidos nas operações, eram alvos muito fáceis para que a concorrência os abordasse, na tentativa de complementar de maneira rápida o quadro necessário às organizações que iam surgindo.

Existe, aí, uma percepção de que profissionais bons para o setor são aqueles que já atuam nele, entendem o setor e fizeram suas carreiras em empresas similares. Um paradigma.

A primeira conclusão que podemos chegar é a de que não há espaço para outros profissionais, com outras competências, que poderiam estar adequados a esses setores do mercado.

Por outro lado, o mercado vem mudando caracterizado por um ambiente demandante e crescentemente complexo. Este desafia as empresas a sobreviverem com extensivas mudanças nas políticas governamentais, nos padrões de acesso aos recursos financeiros, no avanço da tecnologia, nas características da força de trabalho, na ausência de fronteiras entre os países, nas expectativas dos *stakeholders* e nas ações dos competidores, fruto da assim chamada globalização.

Novas competências são exigidas para atender à crescente mudança por que passam as economias em todo o mundo. Modelos de sucesso do passado, não mais garantem o sucesso no futuro. O mercado mudou, os produtos mudaram em função da mudança no público consumidor. Novos públicos vêm surgindo, como as classes D e E, para citar algumas, resultado das políticas governamentais a partir de 2000. No passado, o consumidor não tinha alternativas na hora da compra, fato este que mudou radicalmente. Com um *click* do *mouse*, esse mesmo consumidor, hoje, tem o mercado global a seus pés. Com um simples *click*.

Essas mudanças, que vêm ocorrendo de forma sistêmica e em menores espaços de tempo, têm trazido enorme desafio à cultura das organizações, de forma a responderem eficientemente às necessidades de manutenção e crescimento de seus negócios.

Paradigmas devem ser repensados e reavaliados, principalmente, quando o assunto é preencher a organização com competências que estão sendo demandadas. Para citar algumas, *capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, gestão de pessoas e liderança, capacidade de identificar novas oportunidades de mercado, visão sistêmica e de negócio*, dentre muitas outras.

Mas, o negócio das agências de propaganda e marketing e das empresas de comunicação não está no conhecimento e nas competências de seus funcionários? Lá não existem fábricas, produtos ou estoques tangíveis, apenas idéias que nascem de suas equipes, compostas por profissionais competentes.

O gestor, então, deve se perguntar se essas competências estão realmente presentes nos profissionais os quais contrata, pois muitas delas, são desenvolvidas durante uma carreira profissional diversificada. Entende-se por diversificada, a experiência adquirida em segmentos distintos ao da publicidade, como por exemplo, em mercados competitivos como o varejo alimentos, a indústria de produtos de consumo, dentre outros. Para se sobreviver em mercados como estes, o profissional deve possuir competências como as já citadas.

É natural que, após tantos anos praticando o mesmo modelo de atração de talentos, as agências de propaganda e marketing e as empresas de comunicação se vejam em dificuldades para adotar um novo modelo. Quebrar o paradigma. Primeiramente, porque o radar dos gestores está restrito ao círculo, tanto de relacionamentos como o de negócios. Em segundo lugar, está a dificuldade de identificar novos talentos fora do círculo, de abordar esses profissionais e trazê-los para sua equipe.

Porém, antes de tudo, o importante é o gestor compreender o benefício da oxigenação, de atrair novas competências para a equipe e aproveitar o que há de melhor destas. Desta forma, estará reciclando a estrutura com novas visões de negócios, onde o novo executivo irá se adaptar e influenciar a cultura existente, criando um modelo de gestão moderno e vigoroso.

Sami Boulos é consultor em gestão de carreira e sócio fundador da Boulos Consulting Group