

**CARREIRAS**

# Brasileiros à frente da Kodak no mundo

*Plano de desenvolvimento profissional leva executivos a cargos estratégicos*

CAROLINA SANCHEZ MIRANDA  
 SÃO PAULO

A ascensão de dois brasileiros, Jaime Cohen — que assumiu os negócios de consumo massivo da Kodak na Europa, África e Oriente Médio e Richard Ford — novo diretor de captura digital para o Canadá, Estados Unidos e América Latina da companhia, demonstra como um plano de carreira estruturado pode beneficiar o desenvolvimento dos executivos. “Desde 2000, temos um processo que identifica e desenvolve os talentos da organização para assumir posições de liderança na Kodak em todo o mundo”, conta Andréa Mascarenhas, diretora de RH da empresa.

Segundo ela, a iniciativa foi adotada por todos os escritórios da companhia. “O objetivo era não correr o risco de se ter apenas lideranças norte-americanas, já que essa é a origem da companhia”, conta Andréia explica que a busca por pessoas-chave começa em cada

unidade de negócio, com a identificação de profissionais que indicam ter potencial para assumir funções executivas no médio e longo prazo, a partir da avaliação de seus resultados, capacidade de execução e habilidades de liderança.

Ao assumir um cargo de liderança, o funcionário continua a ser avaliado permanentemente nesses quesitos, mas passa a ter um plano de desenvolvimento, pelo qual ele é o principal responsável. “Essa ferramenta permite que o profissional estabeleça suas metas, os pontos que precisa desenvolver para atingi-las e os cursos e experiências que acredita serem necessários para isso”, explica Ford. “O plano é totalmente autogerenciável. Se acredita que precisa de um curso é você mesmo quem negocia isso com seu chefe”, complementa o executivo.

Para Cohen, o plano de desenvolvimento profissional, além de orientar sua própria carreira, é hoje uma ferramenta de trabalho. Seu principal desafio na Europa, Ásia e África, é realinhar a estratégia de negócio da companhia. “O jeito que a gente fazia negócio no passado tem que mudar completamente. Quando vendíamos filme, nosso objetivo era estar, no

máximo, há 50 metros de quem quisesse comprar o produto”, conta. “Agora, para vender câmeras digitais ou impressoras, isso não é necessário. As pessoas fazem uma pesquisa pela internet antes de realizar a compra. Não é preciso estar em qualquer lugar, mas em pontos estratégicos”, conclui.

Nesse contexto, não apenas o modelo de negócio, mas também a estrutura de trabalho da Kodak passa por transformações. “Por isso que eu vim para cá, para acelerar esse processo”, afirma Cohen. “É fundamental que eu coloque a pessoa certa no lugar certo”, ressalta o executivo.

Quando é necessário selecionar um profissional para uma determinada posição, a companhia cruza os objetivos de carreira de cada executivo e seu desempenho com os critérios de sucesso estabelecidos para o cargo. “Assim encontramos todas as pessoas que estão prontas para ocupar a vaga. Depois fazemos um refinamento dessa lista e escolhemos até cinco candidatos, que são entrevistados pelos executivos a quem se reportarão e por mim”, diz Cohen. Em alguns casos, profissionais que não atuam na companhia também participam da seleção.



Foto: Divulgação

Para Jaime Cohen, o plano de desenvolvimento profissional, além de orientar sua própria carreira, é hoje uma importante ferramenta de trabalho

uma pouco mais de maleabilidade, levar um pouco de ginga para os americanos”, comenta Ford. “Sempre quis trabalhar na Europa. Este é o trabalho mais desafiante que já tive na minha vida”, diz Cohen.

Para a diretora de RH da companhia, Andréia, o que levou à promoção dos brasileiros foram os bons resultados obtidos pela região das Américas. Para eles, o fato de serem brasileiros e terem a famosa flexibilidade que é atribuída aos profissionais do País também ajudou.

Mas ambos têm algumas características comuns que os levaram ao sucesso: sempre tiveram humildade para reconhecer que não sabiam tudo, disposição para buscar informações e ouvir as pessoas para aprender com elas e obtiveram respeito e admiração. Cohen ainda faz uma recomendação: “sempre entregue aquilo que promete.”

De acordo com Andréia, do RH, uma pesquisa sobre liderança realizada no período em que o plano de desenvolvimento profissional da Kodak estava sendo desenhado, identificou que a maioria dos líderes tende a se desenvolver mais numa posição em que são desafiados. “Isso acontece em situações como a implementação de um projeto ou a adequação de al-

gum processo ou estratégia que não está dando certo”, afirma. “Ao promover alguém, tentamos assegurar que seja colocado em posições desafiadoras. Também procuramos colocá-lo em outra área de negócios ou região”, afirma Andréia.

Foi o que aconteceu com Cohen e Ford. “Querida assumir um cargo com mais responsabilidade. Gostaria de injetar

## EMPREENDA

### O código do empreendedor



**Ricardo Bellino\***  
 Na série de entrevistas com Jeff Burrows, especialista em empreendedorismo da Trump

University, que estou veiculando aos sábados pela BandNews FM, começamos a falar do código do empreendedor. Trata-se de um conjunto de princípios que orientam não apenas a conduta, mas a forma de pensar dos empreendedores de sucesso.

O que chama a atenção nesse código é que ele não se refere somente aos êxitos profissionais. Aborda, também, de questões menos tangíveis, mas nem por isso menos importantes, como por exemplo, a felicidade pessoal. É possível conduzir um negócio bem-sucedido e, ao mesmo tempo, dar atenção à família, aos amigos e as suas necessidades e interesses pessoais? Dá para ganhar dinheiro sem comprometer a alegria de viver? Como ter prazer com o trabalho em vez de se tornar um escravo dele?

Para Jeff Burrows, parte da resposta está no primeiro princípio do código do empreendedor: a abundância. E não apenas a abundância financeira. Podemos ter abundância de tempo, de amor, de felicidade... Como? O segredo, diz Burrows, é antes de tudo encontrar a abundância dentro de si mesmo.

Esse conceito é muito semelhante ao que desenvolvi em meu livro “Sopa de Pedra — dez Ingredientes para você criar sua receita de sucesso” (Campus/Elsevier). No livro, eu falo o que é a prosperidade e quais são os princípios que a regem. O primeiro deles diz o seguinte: a prosperidade é um estado de espírito. É um equívoco muito comum achar que a prosperidade é um lugar ou uma posição a serem alcançados, ou a riqueza e os bens materiais acumulados.

A prosperidade é um modo de ser, estado de espírito. Você não fica próspero, você é próspero quando descobre em si mesmo a capacidade de cultivar o próprio equilíbrio interior, e de gerar bem-estar e bens materiais em quaisquer condições. A riqueza vem e vai. Se estamos no topo da roda da fortuna, assim que essa roda se colocar em movimento, corremos o risco de ficar embaixo — afinal, não há fortuna, título, cargo ou posição que não possam ser perdidos de uma hora para outra.

A pessoa próspera, porém, não está nem em cima, nem embaixo: ela está no centro da roda. Mesmo que perca suas posses ou sua posição, ela é realmente capaz de encontrar em si mesma tudo o que precisa para recuperar-se, e até mesmo acontecer de vir a possuir mais bens do que tinha antes, ou uma posição ainda mais elevada.

O segundo princípio é: prosperidade gera prosperidade. Reconhecemos uma pessoa próspera pela prosperidade que ela gera, não apenas para si mesma, mas para todos os que o cercam. Quanto mais próspero for alguém, mais prosperidade esse alguém irá gerar. A pessoa verdadeiramente próspera ajuda os demais a prosperarem porque sua prosperidade gera benefícios, exemplos edificantes, mudanças de mentalidade e de conduta, incentivo à educação e ao desenvolvimento, estímulos positivos, novas perspectivas e até mesmo empregos e riquezas.

#### SADIM — PIMENTA NOS OLHOS DOS OUTROS...

Sadim não perde nunca a oportunidade de prejudicar aqueles a quem considera inimigos — ou, em outras palavras, as pessoas às quais ele inveja. Não tem limites na hora de jogar sal na ferida de seus desafetos, e seu rancor é tão grande que o Sadim não hesita em fazer o que puder para tornar o problema dos outros um pouco pior. Mesmo que isso implique em prejudicar a si mesmo.

\*Sócio-fundador e dealmaker da Trump Realty Brazil e fundador do Inemp, o Instituto do Empreendedor, e da Bellino's Unlimited. Palestrante, autor de livros, apresenta o programa “Empreenda com Ricardo Bellino”, na BandNews FM

## Cresce demanda em comércio exterior

FÁBIO JARDIM  
 SÃO PAULO

O Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) quer ampliar recursos, bolsas e estágios que oferece à formação de estudantes para o setor de comércio internacional. Segundo o presidente-executivo da instituição, Luiz Gonzaga Bertelli, a abertura econômica do País criou uma demanda por vagas, cursos e oportunidades nessa área.

“Existe um interesse crescente das empresas em criar departamentos especializados em negócios internacionais, portanto, as exigências para o jovem profissional aumentam e é preciso investir para formar recursos”, afirma Bertelli. Para ele, o setor-líder na demanda por jovens profissionais com conhecimentos de negociação e legislação para o comércio exterior é o agropecuário, especialmente soja e álcool, devido à recente renovação estrutural e à busca crescente por mercados internacionais. Das bolsas concedidas pelo CIEE, atualmente, menos de 10% são relacionadas ao comércio exterior, embora este número esteja crescendo de forma consistente à medida que as empresas nacionais percebem as possibilidades do setor.

O presidente-executivo ressalta a urgência de uma atenção maior à área internacional, apontando que as exigências da globalização e da competitividade comercial são difíceis para todos os países, mas especialmente severas para o jovem brasileiro, que parte de uma situação de desvantagem, com uma economia estagnada e desigualdades históricas nos níveis de educação, apoio e formação. “O maior obstáculo para mudarmos esse quadro é a falta de especialistas qualificados em número suficiente. Muitas empresas ainda desconhecem a urgência de formar profissionais voltados para os mercados externos”, diz Bertelli. “Esses fatores são agra-

vados por uma mentalidade que enxerga o treinamento e a educação de pessoal como um custo e não como um investimento que gera retorno”, conclui.

No Brasil, a demanda por estágios direcionados para lidar com o comércio internacional ainda é muito maior que o número oferecido pelas empresas. Para o Presidente do Conselho do CIEE, Paulo Nathanael, a defasagem é especialmente significativa nas empresas de pequeno e médio porte. “O CIEE tem trabalhado com afinco para consensuar o empresariado nacional sobre a relevância de uma nova geração de profissionais que possam defender o interesse das empresas brasileiras no exterior”, afirma.

Dentre as iniciativas do CIEE de aproximar universidade e mercado no âmbito do comércio internacional, destaca-se um banco de talentos e recursos humanos especificamente voltados para a área de negócios internacionais. O projeto, que se encontra em fase de estudo de viabilização, permitirá incrementar o potencial exportador de empresas brasileiras, oferecendo o instrumental necessário para melhor posicionar o Brasil nos mercados estrangeiros.

A instituição promove hoje, a partir das 19h, em São Paulo, palestra sobre o papel do Comércio Exterior no desenvolvimento brasileiro. Intitulada “Brasil: Competitividade e Mercado Global”, será ministrada pelo Vice-Presidente da Editora JB e Conselheiro do CIEE, Marcos Troyjo. O evento acontece na sede do CIEE localizada à Rua Tabapuã, 540, no auditório Ernesto Igel.

O CIEE funciona há 41 anos como uma das maiores organizações não-governamentais do Brasil. Ao longo de sua existência já concedeu 6 milhões de bolsas e conta com 264 mil bolsistas. Deste total, 64% foram efetivados nos termos da CLT.



Luiz Gonzaga Bertelli

## MOVIMENTO

### MAKENI CHEMICALS CONTRATA GERENTE

A Makeni Chemicals, especialista em importação e distribuição de produtos químicos e petroquímicos, anuncia a contratação de Andréia Cano como gerente da área técnica da unidade de negócios de cosméticos. Com 14 anos de experiência nacional e internacional no mercado de cosméticos, a executiva já atuou na Davene, Johnson & Johnson, Neutrogena e Natura, entre outras.



Andréia Cano

### WYETH TEM NOVO DIRETOR FINANCEIRO

Marcos Nogueira Simões é o novo diretor financeiro dos Laboratórios Wyeth. Nos últimos anos, o executivo atuou na diretoria financeira da Lucent Technologies e também da Motorola.

### PANDUIT CRIA GERÊNCIA

Carlos Augusto Cintra assume o cargo de account manager para mercado financeiro recém-criado pela Panduit, fornecedora de cabamentos estruturados, com o objetivo de personalizar o atendimento a clientes do segmento.

### REI SADIM (O ANTI-MIDAS), EM: DESEJO

