

SUA CARREIRA É PROBLEMA SEU

MANDELLI, Pedro. Sua carreira é problema seu. VOCE, v. 1, n.11, p. 50-55, Mai,1999.

RESUMO: O consultor Pedro Mandelli ,nesse artigo, afirma que a maioria de nos é muito fraca na própria administração. Nenhuma empresa vai se preocupar com o seu crescimento ou com a sua prosperidade. Isso é problema de cada um. Uma das dicas de Mandelli é: Você tem que fazer a diferença

PALAVRAS-CHAVE: Carreira - Postura Profissional.

Vou apresentar aqui hoje alguns aspectos que considero relevantes sobre a relação entre você e a sua carreira. Não a carreira de pai, de filho ou do casamento. Refiro-me à carreira profissional, por isso vou começar falando de empresas.

As empresas, como empreendimento, concentram-se em três focos básicos. O primeiro é o da sobrevivência. Quando uma empresa quer sobreviver, em que ponto ela foca a sua atuação principal? No caixa, óbvio. Discutir sobrevivência é discutir o caixa, como está o caixa, como se saneia o caixa. Mas, se a empresa ficar pensando só no caixa, ela não pensa para a frente e, portanto, morre. A empresa precisa também pensar em crescer e, quando ela está focada em crescer, não olha o caixa. Ela precisa investir, e investir nas coisas certas. Além de sobreviver e crescer, a empresa precisa prosperar. Prosperar significa criar condições de imagem, de credibilidade e de tecnologia a ponto de ser referida como padrão. Isso é prosperidade. É o ponto em que a marca da empresa passa a ser padrão de qualidade - e a turma vai lá e compra dela. Isso é sinal de que ela está prosperando, de que criou um espaço só dela. Para prosperar, a empresa precisa ter um negócio muito inteligente chamado estratégia.

Onde é que nós e a carreira entramos nisso? Entramos no mesmo raciocínio. Eu acho que a maioria de nós é muito fraca na própria administração. Nós delegamos nossa administração para a empresa. Entramos lá e dizemos: "Empresa, fazei deste corpinho um superintendente!" Ocorre que não é bem com essa facilidade que as coisas vão acontecer. Em nossa vida, temos esses mesmos focos que as empresas. Por exemplo, sobrevivência: todo mundo tem foco em sobrevivência. Mas a gente precisa pensar em crescer. Só que para crescer precisamos investir, certo? Mas investir no quê?

Em você. Fazendo bons cursos, por exemplo. Colocando cada centavo do seu dinheiro nos lugares certos e não nos lugares fáceis. Não esqueça que você está investindo. Não adianta fazer um curso que fornece um certificado inexpressivo e não ensina grande coisa. Você está perdendo dinheiro - e mesmo que não esteja, você está perdendo tempo. Um bom curso de extensão, por exemplo, com uma carga horária de 270 horas, mais o tanto que você vai estudar por fora e que deve somar umas 400 horas, equivale a oito meses. Se você investiu errado, jogou o ano fora. Se você terminou o curso - e o ano - valendo a mesma coisa que valia quando começou, a escola ganhou, o professor ganhou e você perdeu. Perdeu dinheiro e jogou seu tempo fora.

Além de investir na sua formação, você precisa investir nos seus estudos. Que livros você está estudando? Aquela matéria que é do capeta - você comprou livros extras para estudá-la, pesquisou? Aquele assunto é importantíssimo, mas não está sendo abordado na escola - você foi atrás de material para saber mais sobre ele? Estudar que eu digo é estudar sem que a escola tenha mandado. Uma outra área de investimento é o seu network, a sua rede de relacionamentos. Não confunda com rede de amigos, por

favor! Amigo é bom enquanto está todo mundo empregado. Network é o conjunto de pessoas que o reconhecem como um excelente profissional, pessoas que estão loucas para contratá-lo. Quantas fazem parte do seu network hoje? Pouquíssimas, não é mesmo? É preciso investir nisso.

Viajar é um outro tipo de investimento, um negócio fantástico. Pode ser para a aldeia da Pedra Furada, não há problema nenhum. Mas indo lá você precisa estudar aquilo, entender aquilo. Pode tomar todas as caipirinhas, encher a cara, mas você tem que voltar de lá valendo mais. O que está por trás de crescer é aprender. Quanto mais você aprende, mais você cresce.

Tal como uma empresa, além de sobreviver e crescer, você precisa prosperar. E vai precisar de uma estratégia para isso. Aí eu pergunto: qual é a sua estratégia? Quanto você vai querer valer nos próximos anos? O que você vai fazer para isso? Não vale olhar lá para cima e dizer "seja o que Deus quiser". Deus até já mandou um fax aqui para mim dizendo: "Fala pra turma que, na hora que eles conseguirem alguma coisa, a gente abençoa". Deixe-me ver a sua estratégia. Mostre-me com quem você tem discutido sobre ela, com quem você a tem compartilhado. Quanto você quer estar valendo nos próximos três ou quatro anos? Como quer ser reconhecido e em que tipo de network? Quais as pessoas perante as quais você procurou desenvolver credibilidade para os próximos dois, três anos? Se você não tiver essas coisas definidas, vai ficar muito complicado.

Quando é que uma empresa pensa em sobreviver? Hoje, amanhã ou daqui a um ano? Hoje. Quando ela pensa em crescer? Hoje. E quando ela pensa em prosperar? Hoje. As três coisas tem que ser feitas hoje. Não é porque sobrevivência é curto prazo e crescimento e prosperidade são médio prazo que ela só vai pensar nisso no médio prazo. A empresa faz um monte de coisas no curto prazo que na verdade lhe rendem no médio prazo. E ela faz um monte de coisas hoje, no curto prazo, que lhe rende hoje mesmo, no curto prazo. Transportando esse raciocínio para nós, o que você está fazendo hoje, exatamente hoje?

Acho que eu sei. Você está trabalhando oito, nove horas por dia, desmotivado, de saco na lua, reclamando: "Não agüento mais a empresa. Isto aqui é um inferno! Com esse chefe não dá. É muito longe de casa. Eles não dão aumento". Isso é gerenciamento da sobrevivência.

Agora olha que negócio interessante: para a empresa ir para a frente, ela precisa de gente. Mas de gente como? Como você? Aí é que está o seu engano. A empresa é um empreendimento que vai para a frente com você, sem você ou apesar de você. Ela o troca, se for o caso. E vai buscar outro. Ela vai usá-lo. Ela fala assim para você: "Aqui nós temos carreira". É mentira. Isso não existe. O que a empresa tem é um conjunto de carreiras das quais ela precisa para atender a si mesma. Ela apenas oferece uma dessas. E como você não tem nenhuma base de negociação - você não sabe para onde vai, não sabe quanto quer valer, não gosta muito do que está fazendo e é pedinte de emprego - diz assim: "Que bom que aqui tem uma carreira de office-boy iniciante. Tô nela!" A empresa acrescenta: "Daqui a seis meses a gente avalia e em três anos... O nosso presidente quando entrou aqui era boy". Que conversa besta! A história verdadeira é mais ou menos assim: pela empresa passaram, até hoje, 5 816 boys. Um virou presidente, mas era sobrinho do diretor do conselho e só ficou um mês de boy. Depois foi para a Warthon School.

Outro ponto interessante é que quando você está trabalhando em um ambiente que prospera - mesmo permanecendo focado só na sua sobrevivência - você vai para a frente com ele. Imagine o seguinte: o empreendedor principal da empresa onde você trabalha pega 5 milhões de dólares e abre seis novas fábricas em um mercado altamente comprador. Ele abre, não você. Quanto de diferença você faz nesse tipo de negócio? Nada! O espírito empreendedor de quem está empresariando a organização consegue dar

saltos organizacionais - e por acaso você está dentro desse tipo de negócio. Confortável para você. A empresa crescendo, leva você junto.

A revista Exame informa todos os anos os melhores locais para trabalhar. Dê uma olhadinha se o lugar onde está é mesmo o melhor ou o mais confortável. Analise sob essa ótica e você pode ter uma surpresa. Pode ser um lugar bem confortável, mas não sei se é o melhor. Pense no seguinte: imagine uma vaga em uma empresa bem estruturada, arrumada, bonitinha, de sucesso empresarial. E imagine uma outra empresa, que esteja em dificuldades e não saiba para onde vai. Esta fala para você: "Vem cá ajudar". Em qual das duas você vai aprender mais? Na segunda. Então qual é a melhor para trabalhar? Prefere a primeira? Você está fugindo da raia, está rejeitando uma oportunidade. E isso só reforça a minha impressão sobre aquele negócio de que risco é igual a oportunidade. Isso pode ser válido lá na China, lá no Japão. Aqui, oportunidade é igual a mais trabalho.

Tempos atrás, precisávamos de um executivo para lavar a lama financeira de uma empresa média. Tinha que ser alguém que tivesse pelo menos dez anos de experiência em empresa familiar, dessas com gestão deficitária, que já tivesse passado pelo segmento de construtora e incorporadora e trabalhado em mercado recessivo. Quanto iam pagar para um cara desses - ele teria cerca de 80 pessoas fixas sob a sua batuta - 5 000, 6 000? Catorze mil é o que ele iria ganhar. Mas em seis meses teria que deixar a empresa tinindo, a área financeira toda limpa e preparar uma pessoa para ficar lá gerindo, ganhando os tais 5 000 a 6 000. Acharam esse executivo. E ele não tinha 35, tinha 63 anos de idade! Olha quanto vale essa pessoa, com mais de 60 anos, que passou por tantos desafios. Acostume-se com um processo de contratação desse tipo.

Nenhuma empresa vai se preocupar com o seu crescimento ou com a sua prosperidade. Isso é problema seu. Algumas empresas pagam curso fora para seus funcionários. Se esse for o seu caso, erga as mãos para o céu, porque isso não vai durar muito. Uma ou outra acaba propiciando algumas coisas que, por mera coincidência, batem com o seu caminho. Mas, se você não tem caminho, certas coincidências nem servem. "Eles me mandaram fazer um curso. Muito bom, gostei." Mera coincidência! "Me promoveram para o cargo de... Muito bom o novo cargo." Mera coincidência! Você estava atrás disso? Não. "Mas tá bom assim." Mera coincidência! Crescer e prosperar é uma área sua. Não é que a empresa não deva cuidar dela. É você que não deve abrir mão de cuidar dela.

Uma empresa pode chegar no mercado e anunciar sua concordata. Mas experimente você chegar em casa e dizer que abriu concordata... Não deixe a empresa se apoderar do seu crescer e do seu prosperar. Cabe a você gerenciá-los. Onde está o seu valor? Quanto você quer estar valendo daqui a três anos? "Ainda não deu para pensar nisso... Lá tá duro, sabe?" Quais os fatores que potencializam o seu futuro? "Eu nem pensei nisso, cara! Mas agora tô fazendo um curso de inglês." Por que fazer curso de inglês? Porque está todo mundo fazendo? Isso não agrega valor. Não se pode entrar na onda, entende? Senão você não vai vencer. Espanhol, inglês, liderança, gestão de pessoas. Não vai dar. Alguém tem que trabalhar neste país. E daqui a pouco você começa a reclamar da qualidade da sua vida - coisa que na verdade não faz nenhum sentido. Em geral as pessoas que reclamam da qualidade de vida não estão reclamando da qualidade de vida e sim da quantidade de ócio. É. O camarada fica o dia inteiro se arrebatando, não gosta do que faz, não sabe para onde vai, não tem perspectiva e culpa a empresa por essas coisas. Isso significa que ele está operando somente em estruturas de dever, se matando de trabalhar - e aí vai procurar ócio para ter prazer.

Em vez de pensar em quantidade de ócio, que tal pensar em qualidade de vida futura? Como fazer isso? Bem, prepare uma lista das coisas que você faz e atribua a cada item o percentual de tempo a ele dedicado. Têm que constar na lista: trabalhar, marquetar, financeirar, estudar, planejar, sobreviver, crescer, cuidar do network, investir, divertir etc. Note como esses itens correspondem aos departamentos de qualquer

empresa: produção, marketing, finanças, engenharia, manutenção etc. Tendo em mente o que você busca e quanto você quer valer dentro de três anos, você define: vou destinar 60% do meu tempo para trabalhar, 15% para estudar e assim por diante.

Quando a gente planeja o que quer olhando para trás e para o hoje, percebe que vai ter que fazer alguns ajustes. Talvez cortar um tanto do divertir, aumentar o estudar. Se não fizer isso, você compromete o que quer ser lá na frente. Ou você trabalha construindo alguma coisa ou não tem saída. Organização nenhuma assume o seu foco na sobrevivência no curto prazo, ou seja, seu alto nível de passividade. Prepare-se, portanto, para ter respostas claras e rápidas para pelo menos estas perguntas:

- Quanto você investiu do próprio bolso, este ano, na sua formação?
- Quantos convites recebeu para realizar outros trabalhos além da sua atividade principal?
- Fez alguma palestra, deu aula?
- Participou de algum grupo inter-empresa discutindo coisas?
- Participou de congressos em sua área?
- Esteve fora do país em alguma visita a negócios?
- Com quantas empresas argentinas teve contato neste último ano?
- Dentro do seu network, quantas pessoas estão envolvidas em operações internacionais?

Você tem que responder tudo na lata, sem hesitar - se é que você quer ir. Quer ser levado? A turma não quer mais levá-lo. Ou você vai por conta própria, ou ...

Pense no seguinte: a empresa precisa de pessoas. Antigamente, ela pegava pessoas do tipo passivo e investia nelas. Hoje ou ela busca pessoas nas quais outras empresas já investiram - é mais fácil e mais rápido - ou busca pessoas que investem em si mesmas. Se você não estiver investindo em você, vai ficar fora do mercado. Você precisa se empresariar, se empreender. Quantas pessoas você reconhece que realmente fizeram a diferença se auto-empreendendo neste último ano? Poucas! E quantas coisas esses empreendedores implementaram? Cinco, quatro, três? Em geral foram duas ou três, não mais do que isso. Para ter uma imagem empreendedora não é necessário ficar tendo idéias a cada 5 minutos. Os que são considerados empreendedores realizam "apenas" dois a três empreendimentos por ano. É que eles fazem um monte de outras coisas que você não percebe. Por exemplo:

Eles patrocinam pessoas. Há coisas que os empreendedores não fazem acontecer - eles patrocinam. Patrocinar é ajudar as pessoas que precisam de credibilidade a tê-la. Quanto maior o número de pessoas que você ajudar a crescer, mais você cresce. Patrocinar é ajudar pessoas a crescer. O empreendedor vai ajudando um monte de gente no caminho. Não dá para saber quantos ou quem são, porque ele faz isso um a um. Alguém está fazendo um negócio e comenta que falou com ele; outro também está fazendo um outro negócio e diz que já falou com ele; e você, que também pretende realizar um negócio, também vai lá falar com ele. Olha só como o espaço organizacional dele vai crescendo por intermédio das pessoas que ele patrocina.

Eles aconselham pessoas. Algumas vezes o empreendedor aconselha e, aconselhando, ele cresce. Mas aconselhar não é mostrar o melhor caminho. É mostrar as alternativas, os caminhos possíveis. Você não pode induzir alguém a seguir um determinado caminho. A sua decisão não serve para ela, suas condições de risco são diferentes das dela. Dar conselho significa abrir a cabeça da pessoa para que ela enxergue outros caminhos. A atividade de aconselhar é um ato de confiança, reservada a pessoas de alta credibilidade. Nunca cometa o erro de apontar qual é o caminho. Você perde credibilidade. E não se recuse a dar um conselho. Alguém chega para você e diz "Cara, estou numa encrenca, queria sua opinião". Aí você diz que está sem tempo e que depois conversa. Poxa, o sujeito está lá pedindo para você crescê-lo um pouco, está dando chance para você ganhar uns pontinhos com ele, e você fala que não tem tempo e se manda?!

Estive há pouco tempo conversando sobre carreira com o quadro de gerentes de um banco. Um deles me disse logo no início: "Nós queremos ser o maior conglomerado financeiro do país". Nós quem?! E o rapaz me respondeu assim: "Nós, o banco". Meu caro gerente - expliquei-lhe --, o banco possui 28 000 funcionários e, portanto, você é um-vinte-e-oito-mil-avos dele. Qual é a sua força de influência para ser o maior conglomerado financeiro do país?! Ele respondeu com um fio de voz: "Nenhuma".

Se a força é zero, então qual é o futuro dele? A questão é a seguinte: o futuro das pessoas é diferente do futuro da empresa. Há um período em que efetivamente tem que se processar uma troca entre você e a empresa. Não uma doação, uma troca. E não importa o tempo de casa. O fato de permanecer por 30 anos numa só empresa não denigre ninguém. O que conta é você saber responder àquelas perguntas lá atrás sobre o seu empresariamento. Cinco anos é bom, oito anos é ruim, 30 anos é péssimo? Coisa do passado. Trinta anos pode ser ótimo se a empresa passou por quatro joint ventures, fez associações, operou em multiculturas, atravessou épocas boas e ruins e se, estando nela, você implementou coisas. Não é o tempo de casa, é o tempo de aprendizado que conta.

Qual a qualidade do seu currículo? Você já tem currículo ou o seu ainda é só um atestado de bons antecedentes? As suas experiências dos últimos anos agregaram valor efetivamente ao seu empresariamento, ou foram experiências comuns, que qualquer pessoa teria? Qual a qualidade da sua biografia? Biografia a gente não tem, a gente constrói. Crescer e prosperar são coisas suas, não porque a empresa não cuida delas, mas porque você não deve deixar ninguém cuidar delas. Nota a diferença?

Ao fazer sua auto-avaliação, procure identificar se o que você está fazendo lhe garante um diferencial competitivo quanto às suas competências, habilidades, biografia, network. Cuidado: não serve como habilidade o que qualquer ser humano faz, como andar, falar, atender ao telefone. Não serve como competência saber aritmética, isso é básico. Não serve como network o primo. E não serve como biografia o que você fez de maneira repetida, dizer que tem oito anos de experiência, quando na realidade tem um ano de experiência repetido oito vezes.

Depois, passe um pouco pelas suas fraquezas para identificar suas carências. Então junte a tudo os seus sonhos e aí você monta a sua intenção: dentro de três a quatro anos eu quero ser reconhecido como uma ameoba selvagem, um ser humano normal, um pé de alface... Qualquer coisa. Só não pode é dizer "sabe Deus!!". Quem pode saber de você é você. Se você não sabe para onde vai, está servindo de arrimo para alguém que sabe. Uma vez que você decidiu, tem que ir atrás das oportunidades de desenvolvimento. Depois tem que analisar as tendências - não as suas, aquelas que envolvem o seu campo de trabalho. Pretende ser gerente de suprimentos? Ótimo. E para onde está indo suprimentos? É bom saber.

Tenho percebido que há muito pouca gente realmente interessada em si mesma. Quando fazemos nossa listinha de atividades e definimos o tempo de dedicação a cada uma, não somos capazes de abrir mão do ócio atual em favor do futuro melhor. Acontece que nenhum esforço de busca de realização profissional apresenta resultado antes de cinco ou sete anos. Nenhum. Só depois desse tempo é que dá para sentir que a gente não é mais aquilo que era. Não pense que dando uma bela arrancada de três meses vai ver sua credibilidade crescer. Não acontece absolutamente nada em três meses. E tem mais: durante o período de esforço continuado de cinco a sete anos, você vai precisar rever tudo, visitar várias vezes todos os itens da lista e fazer ajustes.

Isso inclui negociações com sua família e sua comunidade. Quando eu tinha 26 anos, fui ser diretor de uma sociedade amigos de bairro. Eu não sabia conduzir reuniões, era uma fraqueza minha - mas lá eu aprendi. Você tem que aproveitar os espaços para se desenvolver, mesmo que seja numa sociedade amigos de bairro. O que não pode é você ir lá e virar campeão de bocha. Você precisa saber tirar proveito das situações, caso contrário, você vai para Harvard valendo um ponto e volta valendo menos um. Não é o

lugar para onde você vai que lhe traz experiência, mas sim a maneira como você encara o que está fazendo.

Cuidamos muito mal do nosso crescimento e da nossa prosperidade. Alguns dão certo por osmose, outros porque ficaram quietos. Fomos preparados para viver com base em duas crenças: a de que o país cresce e leva a gente para a frente e a de esperar que os outros nos atribuam valor. Via de regra, as pessoas não estão dispostas a empregar um tostão ou qualquer tempo da sua vida para conquistar valor.

Quero chamar a sua atenção para um ponto: é muito difícil crescer sozinho. Escolha pessoas para servir de espelho para você. Por exemplo, você conhece alguém que se distingue por seu comportamento ético. Esse camarada pode nem ser estudioso ou empreendedor, mas pegue a faceta ética dele e observe o que ele faz, analise o seu padrão ético, veja como é isso. Outro espelho bom é o da competência. Quem é a pessoa que você conhece como competente naquilo que faz? Ah, mas ela não é ética. Não faz mal, porque nela você vai observar a competência - esse é o traço inspirador dela. Outro espelho: o da performance, da energia, do cara autodeterminado. Ah, mas ele não é ético e não é competente... Não faz mal! Observe a performance dessa pessoa. Um quarto espelho: o da disciplina, da determinação. Não confunda ser disciplinado com ser metódico. Um sujeito disciplinado não é aquele que tem hora certa para fazer as coisas. Isso é ser metódico. Procure alguém que seja responsável por aquilo que está fazendo com a própria vida. Isso requer disciplina, essa pessoa é autodeterminada.

Se você não tem nenhum desses quatro espelhos em seu relacionamento, você acabou de me dar um feedback sobre com quem você se relaciona. Muito provavelmente com pessoas piores do que você. Essa é uma habilidade que a gente tem, a de nos cercarmos de pessoas que são menos do que somos. É gostoso, a gente lidera, somos reconhecidos por elas, elas lustram nosso ego. Mas precisamos buscar relacionamentos com pessoas que a gente reconhece, não com aquelas que nos reconhecem.

Para encerrar, tenho três avisos.

O primeiro: cuidado com os jacarés. Sempre que você for contratado, em qualquer empresa, você vai ter que arrumar as coisas, drenar o pântano. Tome cuidado porque a empresa, assim como o pântano, está cheia de jacarés, que são como o professor Cabrera* chama aquelas coisas de curto prazo que você tem que fazer. Os jacarés ficam o tempo todo comendo suas pernas, cada vez que você quer pensar para a frente, eles comem um pedaço seu. Aí você acaba se enfezando e resolve matar os jacarés com porrete. Daqui a uns cinco anos você vai estar matando as fêmeas, para impedir a reprodução. Mas o seu trabalho não é matar jacarés - é drenar o pântano. E você se entusiasmou em matar jacarés, está até usando notebook para fazer isso. Então eu chego lá e pergunto para você: "Como é, drenou o pântano?" E você vai responder assim: "Sabe o que é, o pântano está cheio de jacarés. Olha a minha mão, está faltando um dedo e olha minha perna, ó. Faz um ano que eu não estudo, cinco que eu não defino minha estratégia e já não sei para onde vou". Você vai ter que matar um ou outro jacaré. Mas seu currículo só cresce quando você drena o pântano.

O segundo: você tem que fazer a diferença. Não se adapte à empresa. Quando isso acontece, você não serve mais. Quando você se enquadra, você restringe a sua velocidade de crescimento e vira mão-de-obra. Você tem que trabalhar na contramão, na mudança, na competência. E com prazer.

O terceiro: esse aviso eu não gosto de dar, mas precisa. Há pessoas que, além de não ir para a frente, puxam a gente para trás. Rodeiam sua mesa, ou andam um pouco ao seu lado, ou o pegam no elevador quando estão só vocês dois e... pá! Em 15 minutos uma pessoa dessas transforma você num trapo. Mais ou menos assim: "Você... fazendo curso à noite? Pagando do seu bolso?! Credo. Vai me dizer que tem que fazer trabalho em casa também! Imagino, nem tempo para ver os filhos mais, eu sei como é..." Chamo essas pessoas de anestesistas. Elas amortecem a energia da gente. Livre-se delas, fuja

delas, não conviva com elas. Pode ser aquele cunhadão que vai à sua casa no sábado à tarde, toma sua cerveja e puxa você para baixo. Quando vai embora a casa está pesada, estoura a lâmpada do abajur, o nenê fica irritado... Dizem que sal grosso resolve. E cuidado que também tem marido anestesista, esposa anestesista, colega anestesista, irmã anestesista, professor anestesista.

Você deve estar achando que sou duro no que escrevo. Mesmo sendo duro, dois terços das pessoas se esquecem de tudo isso. Serão vítimas do próprio esquecimento, ao longo do tempo vão criar operações-disfarce e vão culpar terceiros por não terem conseguido ir para a frente. Mas isso não importa: vá você.

Pedro Mandelli (mandelli@opus.com.br) é consultor especialista em organização e mudança, sócio-diretor da Mandelli Associados e consultor-associado da Fundação Dom Cabral

*No texto o autor se refere ao consultor, headhunter e professor Luiz Carlos de Queirós Cabrera