Quanto vale um conselho

HSM Management perguntou a 25 dirigentes de empresas de grande sucesso no Brasil qual era o melhor conselho que eles haviam recebido na vida, tão bom a ponto de ter ostensivamente influenciado sua vitoriosa carreira. E surpresa: a necessidade de buscar a felicidade, a aceitação do diferente, a simplicidade e a preocupação com os outros também revertem em sucesso

Quanto vale um conselho? "Se conselho fosse bom, ninguém dava; vendia." Este é um dito popular muito antigo no Brasil, e bastante utilizado por quem não aceita ouvir conselhos.

Mas, ao que tudo indica, a sabedoria popular errou nesse caso. Em vez do ceticismo escondido nessas palavras, um sentimento sincero de gratidão aflorou na consulta feita por **HSM Management** a 25 brasileiros extremamente bem-sucedidos.

Eles fizeram mais: mostraram que, ao contrário do que muita gente pensa, os vencedores não nascem prontos; eles se desenvolvem –e com ajuda de familiares e de mentores.

"Tive a felicidade de conviver, ao longo da minha vida, com pessoas de grande sabedoria que não só me deram preciosos conselhos mas transformaram minha forma de pensar e agir. Poderia me lembrar de mais de uma centena deles", afirmou, por exemplo, Christina Carvalho Pinto.

Christina e outros 24 empresários e executivos foram solicitados a responder a uma única pergunta: "Qual foi o melhor conselho que o senhor/a senhora já recebeu e que fez diferença em sua carreira?". E, para quem imaginava que as respostas teriam o viés ultracompetitivo da nova economia, ofereceram uma lição surpreendente: ainda são valores como a disciplina pessoal e a preocupação com os outros que pavimentam o caminho para o sucesso sustentável.

HSM Management reuniu uma amostra representativa de dirigentes empresariais. Os líderes consultados são brasileiros de diferentes regiões do País, como o mineiro Alair Martins, o baiano Emílio Odebrecht e o catarinense Décio da Silva, e até brasileiros da China e do Japão, como Robert Wong e Chieko Aoki. Têm origens diversas, como Fábio Barbosa, neto de fazendeiro, ou Edson Bueno, que passou uma infância pobre no interior paulista. E quanto à faixa etária, como definiu Wong, são jovens de diferentes idades.

As empresas que esses líderes comandam também formam um mosaico diversificado. Dividem-se em industriais, comerciais e de serviços e, enquanto algumas estão na linha

de frente da tecnologia, outras carregam marcas mundialmente conhecidas –inclusive brasileiras, como a H. Stern, de Richard Barczinski. Elas variam entre grande e pequeno porte, e, neste caso, são obrigatoriamente destaques em seu segmento de atuação. E revezam-se entre o controle nacional e as multinacionais.

E quem são os conselheiros lembrados? Pessoas da família aparecem em primeiro lugar –dos 25 líderes entrevistados, 12 citaram conselhos de um parente. Antigos chefes também provaram ter grande influência na trajetória de seus subordinados, como fica evidente em dez casos.

Foram mencionados ainda professores, categoria que aqui abrange desde professores universitários até instrutores de programas de treinamento, passando por consagrados autores de livros de administração.

Como comentou um dos executivos procurados, fosse esta reportagem nos Estados Unidos, é possível que os executivos procurados já sacassem uma listinha dos conselhos que anotaram ao longo dos anos; no Brasil, requer-se tempo para pensar, pois ninguém é tão disciplinado assim. Tanto melhor. Isso levou os entrevistados a refletir profundamente sobre os ensinamentos que realmente incorporaram e aplicam em seu cotidiano –e que, a seguir, compartilham gentilmente com os leitores de **HSM Management**.

Voltando à pergunta inicial sobre quanto vale um conselho: ele pode não valer nada. Mas, se efetivamente "implementado", pode valer tudo. Cada conselho deste artigo é um convite à reflexão. Aproveite!

OZIRES SILVA

Presidente da Pele Nova Biotecnologia e fundador da Embraer – ***Indústria tecnológica***

"Muitas vezes, o comodismo ou cansaço me fazem querer faltar a algum compromisso. Mas reúno forças, lembro-me das palavras de um velho comandante da Força Aérea Brasileira (FAB) e acabo indo. Ele gostava de dizer: 'Somente tem sorte quem vai'.

"A frase pode soar estranha, mas vou explicar seu contexto. Eu e mais nove colegas dávamos nossos primeiros passos como oficiais-aviadores da FAB na Base Aérea de Belém, Pará. Certo dia, um deles foi designado por nosso comandante para representar a Base em um evento e ficou desalentado; para cumprir a missão, deixaria de fazer um vôo!

"Percebendo seu desânimo, o comandante fitou-o nos olhos e ensinou: 'Somente tem sorte quem vai. Quem fica, seja qual for a razão, pode perder uma expressiva oportunidade'. Resignado, meu colega foi. Ao voltar, soube que seu substituto sofrera um acidente fatal.

"Ao longo da minha vida, tenho pensado sempre nisso. Poucas foram as vezes que me arrependi de comparecer a algum compromisso. E, em diversas ocasiões, realmente ganhei por ter estado presente. Procuro usar de muita prudência quando dou um conselho, mas, nesse caso, acredito que o que ouvi do meu comandante faz todo o sentido na vida competitiva de hoje, em que as oportunidades surgem nos momentos mais inesperados. Por isso, repito: só terá sorte quem for."

JAYME BRASIL GARFINKEL

Presidente da Porto Seguro Seguros ***Serviços de seguros***

"Quando finalmente decidi ingressar na Porto Seguro, empresa dirigida por meu pai, Abrahão Garfinkel, eu tinha apenas 27 anos de idade e muitas ambições individualistas, típicas de qualquer jovem executivo. Eu havia trabalhado em outras empresas e queria consolidar carreira na Porto. Ao compartilhar isso com meu pai, recebi um conselho fantástico: 'Você só será grande se a empresa for grande também'. De maneira simples e direta, o conselho me fez compreender que, ao contrário da minha tendência naquele momento, o importante era pensar no coletivo e não somente em meus interesses individuais dentro da corporação.

"As palavras do meu pai ecoaram por toda a minha carreira, servindo como sólido alicerce para a construção dos meus princípios pessoais e profissionais e para o sucesso da Porto Seguro. Meu conselho hoje para os jovens executivos é que sempre interajam com o mundo ao seu redor: pensem na equipe e se desprendam dos interesses pessoais. O ápice do sucesso só é atingido quando o coletivo passa a ter mais significado que o particular."

AMAURY OLSEN

Presidente da Tigre S.A. – *Indústria de materiais de construção de PVC*

"Em 1989, fui convidado pelo presidente, fundador e principal acionista da Tigre, João Hansen Junior, para assumir a diretoria industrial. Respondi que não era engenheiro, minha formação principal é em administração de empresas. Mas o sr. João, com sua sabedoria, argumentou que tudo que eu precisava para assumir essa diretoria era de bom senso.

"Naquela época eu estava em função de *staff* na companhia e a Tigre não vivia um bom momento, com fábricas obsoletas, gestão inadequada de pessoas, níveis hierárquicos em demasia, banheiros deteriorados, restaurantes com comida ruim e, conseqüentemente, baixa produtividade. Munido de bom senso, fiz, com minha equipe, as modernas e produtivas fábricas da Tigre, que hoje são *benchmarks* mundiais.

"Esse conselho, do nosso então presidente, tem sido válido em muitas das minhas decisões e 'pavimentou' minha trajetória para que, em 1995, eu fosse convidado para ser o presidente da empresa, função que exerço até hoje. Foi tão útil que tenho repetido esse conselho, aparentemente simplório, mas incrivelmente eficaz, para muitas pessoas."

RICHARD BARCZINSKI

Presidente da H. Stern – *Indústria e comércio de jóias*

"Em 1996, havíamos acabado de alugar nossa loja da rua Oscar Freire, em São Paulo, e fizemos um projeto de arquitetura com nossa equipe interna. Já tínhamos o *layout* pronto quando Roberto Stern me perguntou por que não tentávamos algo totalmente novo e diferente do que havia sido feito até então. Sem querer, ele me chamou a atenção sobre a importância de pensar diferente e explorar os variados ângulos e visões de um mesmo assunto.

"Essa loja da Oscar Freire foi o laboratório para o desenvolvimento de uma nova linguagem de arquitetura que viria a tomar forma e ser o nosso padrão mundial de loja. E passei desde então, como regra diante de qualquer desafio, a discutir soluções diferentes, criativas e instigantes. Eu me monitoro para não me acomodar em fazer as coisas sempre iguais.

"Se fosse dar outro conselho, talvez dissesse: 'Não seja o dono da verdade'. É preciso ser humilde, ouvir os conselhos alheios e aprender com eles. Isso e a disposição para enxergar as diversas alternativas possíveis são os passos fundamentais do processo de tomada de decisão nos negócios."

ALAIR MARTINS

Presidente do Grupo Martins – *Comércio atacadista*

"Minha família cuidava da roça numa pequena propriedade da zona rural de Martinésia, distrito de Uberlândia, Minas Gerais. Desde menino tinha decidido mudar para a cidade e trabalhar no comércio. Então, meu pai me disse: 'O melhor conselho sempre será o bom exemplo'. Ele se preocupou em falar isso porque queria que eu servisse de exemplo para meus irmãos e temia que eu perdesse, na mudança de atividade, os valores que ele tanto respeitava: ética, humildade, justiça e lealdade. Segundo ele, só é possível confiar nas pessoas que praticam aquilo que exigem dos outros. E seus filhos deveriam ser pessoas assim.

"Esse conselho me levou a lutar para melhorar sempre, tanto no aspecto profissional como no pessoal. Sendo cada vez melhor, eu poderia dar exemplos cada vez melhores de trabalho, persistência, determinação e garra, e ter credibilidade cada vez maior. Adotei o conselho paterno como lema, portanto, e o divulgo sempre por toda a nossa organização.

"Se um jovem executivo me pedisse um conselho, eu diria isso, mas também falaria sobre como é vital amar muito tudo o que se faz e ser inovador, estando sempre disposto a aprender e a aperfeiçoar as coisas. Não existe nada no mundo que não possa ser melhorado."

MANOEL AMORIM

Presidente da Telefônica São Paulo – *Serviços de telefonia*

"Eu era gerente de produto da Procter & Gamble em 1992. Fernando Aguirre era o presidente da empresa no Brasil e, claro, meu chefe. Ele me disse o seguinte: 'Manoel,

você deve escolher, a cada ano que entra, um ou dois projetos grandes em que possa fazer a diferença e concentrar todo o seu foco, todos os seus esforços'. Isso significa pensar grande e conseguir executar, priorizando recursos de todos os tipos para o projeto focado. Essa idéia tem pautado minha carreira desde então.

"Posso dizer que o conselho tem funcionado muito bem para mim e acho que deu certo para ele também. Hoje Aguirre, que é mexicano, é o CEO da Chiquita Brands, empresa norte-americana bastante bem-sucedida."

EMÍLIO ODEBRECHT

Presidente do conselho de Administração da Odebrecht S.A. – *Construção civil*

"Melhor do que qualquer conselho é o bom exemplo. E, ao longo de minha vida –na infância, na adolescência e no transcorrer de minha carreira profissional–, fui encontrando nos bons exemplos as mensagens que me serviram muito mais que os eventuais bons conselhos. A mensagem fundamental, aprendida nos exemplos de meus avós e de meu pai, foi: 'É melhor servir do que ser servido'.

"Há outras mensagens que quero destacar, recolhidas nas relações de trabalho com líderes e liderados, no desafio cotidiano do empresariamento: 'Transforme os problemas em oportunidades e seja persistente, sempre. Se a circunstância obrigá-lo a atravessar um charco, saiba sair limpo do outro lado. Conviva e aprenda com a natureza e nunca tire dela mais do que precisa para sobreviver. A hierarquia está sempre nos objetivos e o que importa é o que é o certo, não quem é o certo. Em qualquer circunstância, o enfoque deve ser sempre na contribuição'.

"Essas mensagens guiaram muitas das minhas atitudes e decisões. Por isso, se fosse dar um conselho a um jovem executivo, diria que faça uso delas como eu fiz e as divulgue entre seus pares e os demais jovens de sua empresa. Estou certo de que lhes serão muito úteis."

WASHINGTON OLIVETTO

Presidente da W/Brasil – *Serviços de comunicação*

"Eu estava começando na Lince Propaganda como redator de publicidade. Tinha 19 anos de idade e apareceu a oportunidade de escrever meu primeiro comercial de televisão. Era um filme para as torneiras Deca com MVS (Mecanismo de Vedação Substituível), que impedia vazamentos. Escrevi um roteiro no qual um pingo d'água caía da torneira em seqüência, transformando-se em rios, cascatas etc. e tal. Meu diretor de criação, Sergio Graciotti, leu o texto e comentou: 'A idéia é ótima, mas tente deixar mais simples'.

"Depois de ouvi-lo, mantive só o tal pingo em *close* repetidas vezes, enquanto a locução em *off* explicava a idéia. Graças a esse conselho, o filme ficou sintético e perfeito, tendo inclusive ganhado um Leão em Cannes naquele ano –coisa que na época era praticamente impossível para a publicidade brasileira e para um garoto como eu, no primeiro emprego, uma espécie de sonho inimaginável. Aprendi naquele momento que, tanto na publicidade como na vida, o mais simples é o melhor. E já repeti esse conselho inúmeras vezes por aí."

PAULO BELLINI

Presidente da Marcopolo S.A. – *Indústria de carrocerias de ônibus*

"'Filho, tem o máximo de cuidado e consideração quando tratares com pessoas e, de um modo especial, com colegas e subordinados. Todos gostam de tratamento simples e espontâneo.' Esse foi o conselho que ouvi, em fins do ano de 1949, do meu pai, Alberto Bellini, que era o diretor industrial de uma metalúrgica com aproximadamente 4 mil empregados na época. Eu era jovem, tinha 22 anos, e estava iniciando como sócio na Marcopolo, que se chamava então Fábrica de Carrocerias Caxiense – Nicola & Cia. Ltda., e teria empregados subordinados a mim, quase todos mais idosos do que eu.

"O que meu pai queria dizer era uma espécie de 'Respeite os subordinados, principalmente os mais velhos; trate-os como trata toda a gente'. Esse conselho chegou no momento

certo. Era a primeira vez que eu lidava com pessoas diferentes dos meus amigos. Além disso, havia tudo por fazer, e nós precisávamos da criatividade daquelas pessoas. Segui o conselho e o resultado foi que todos crescemos juntos."

RENATO BERNHOEFT

Presidente da Bernhoeft Consultoria Societária – ***Serviços de consultoria***

"Eu estava com 19 anos de idade e me encontrava prestes a enfrentar minha primeira experiência fora do País, no México, em um programa de desenvolvimento comunitário organizado pela Unesco. No treinamento para participar do programa, um diretor da Unesco me disse algo que jamais vou esquecer: 'Nunca compare os ideais de sua cultura com a realidade da cultura alheia'. É o melhor conselho que registro até o momento em minha vida. Fez-me começar a pensar nas diferenças entre as pessoas e na importância de estarmos atentos a elas. Fez-me ver a relevância de adotar uma postura de respeito às diferentes culturas.

"Como o Brasil é um país multicultural, os brasileiros dão como certo seu respeito às diferenças. Esse é um mito. Quando os jovens me pedem um conselho, incentivo que realmente vivenciem o diferente com respeito e com um esforço para compreender sem comparar. A comparação, em circunstâncias assim, é sempre desonesta.

"Isso influenciou minha vida tanto no âmbito pessoal como no profissional. Por um lado, sou um gaúcho que descende de alemães, casou-se com uma peruana e vive em São Paulo. Por outro, assessoro famílias empresárias das ascendências mais diversas e em todas as regiões do Brasil, e diariamente me dedico a contribuir para que seus membros encarem suas diferenças internas como oportunidades."

DÉCIO DA SILVA

Presidente da WEG – ***Indústria de motores elétricos***

"Meu pai costuma dizer o seguinte: 'Quando faltam máquinas, você as pode comprar; se não tiver dinheiro, pode pedir emprestado; mas homens, você não pode comprar ou pedir emprestado, e homens motivados por uma idéia são a base do êxito'.

"Em outras palavras, seu conselho é: 'Motive as pessoas que trabalham na empresa'. Sempre o ouvi dizer isso, desde que me conheço por gente. E, de fato, levamos essa idéia muito a sério na WEG, da fundação –meu pai, Eggon João da Silva, foi um dos três fundadores– aos dias atuais. Nós a repetimos exaustivamente, para todos os colaboradores.

"O que aprendi com esse conselho? Que, mais do que investir em produtos, temos de apostar nas pessoas, porque qualquer resultado sempre estará associado à maneira particular com que as pessoas desenvolvem seu trabalho. É essa bagagem, repleta de sabedoria e experiências, que gera o conhecimento da empresa e faz a diferença. É essa filosofia que nos tem levado a crescer e nos instigado na busca de novos desafios."

GIOJI OKUHARA

Presidente da Faber-Castell – ***Material escolar e artigos de escritório***

"Fazia pouco tempo que me formara em administração de empresas e que fora promovido para a área de marketing da Colgate-Palmolive. Eu estava cheio de idéias teóricas, tinha acesso a vários relatórios de pesquisa de mercado, fazia estatísticas de *performance* de vendas. Mas, um belo dia, o sr. Bill Shanahan, que na época era gerente-geral da Colgate no Brasil, me deu o conselho mais importante da minha carreira: 'Tome decisões baseadas em fatos, mas vá além, para entender o que está por trás deles. Você deve vivenciar a realidade do mercado, falando com seu consumidor e com seu cliente'.

"O sr. Shanahan dizia para literalmente ir até a casa do consumidor e procurar entender quais eram os seus sentimentos e razões para escolher determinado produto ou marca. Ele pregava também que se fosse até o cliente e se descobrisse como estava a execução da sua estratégia *versus* a concorrência, quais eram seus desafios no ponto-de-venda.

"Sei que, quanto mais posições você galga na hierarquia de uma empresa e mais próximo fica do topo, mais difícil é seguir esse conselho. Os compromissos tendem a fazê-lo

permanecer no conforto do escritório e distante da realidade. Mas sei também que segui-lo é possível, pois eu o coloquei –e coloco– em prática em diferentes desafios. E a vivência do mercado deve ser ampla. É importante vivenciar as Baixadas Fluminenses e Osascos, em vez de ficar só na Zona Sul ou nos Jardins. Deve-se vivenciar Caracas, Bombaim e Xangai, mesmo que você prefira Paris ou Nova York. Vale acrescentar que o sr. Shanahan se tornou hoje o presidente mundial da Colgate."

CHIEKO AOKI

Presidente da Blue Tree Hotels – ***Serviços de hotelaria***

"Quando me formei na faculdade, achava que estava preparada para conquistar o que desejasse. Sem querer cortar as minhas asas, meu pai me fez ver que não era bem assim; o caminho da verdadeira conquista na vida era outro. Disse meu pai: 'A nossa felicidade depende da felicidade de outras pessoas; apenas proporcionando felicidade é que conquistamos nossa própria felicidade'. Na hora não o entendi muito bem, mas, como boa filha de japoneses, calei e aceitei. Só com o tempo fui compreendendo a magnitude de suas palavras.

"Isso pode parecer uma retórica fácil, mas trata-se de algo muito difícil de incorporar e fazer acontecer. Mais importante, é um conselho válido em qualquer circunstância, desde a vida pessoal até os treinamentos em hospitalidade que fazemos no Blue Tree com o objetivo de deixar os hóspedes felizes e satisfeitos com os nossos serviços.

"Em nossos treinamentos, utilizamos uma frase da Madre Teresa de Calcutá que complementa o conselho do meu pai de certa forma: 'Não deixe jamais que alguém que se achegou de ti vá embora sem se sentir melhor ou mais feliz'."

FÁBIO BARBOSA

Presidente do Banco Real ABN Amro – ***Serviços bancários***

"Escolhi dois conselhos para compartilhar. Um deles se aplica aos campos pessoal e profissional e me foi foi dado por meu avô quando eu tinha 18 anos de idade: 'Nunca faça nada de que possa se arrepender'. Isso norteou todas as decisões que tomei na vida até hoje. Não me sentia confortável com aquilo? Não teria como explicá-lo para minha filha, por exemplo? Poderia dar problema no futuro? Não teria volta? Não, eu não faria.

"Quem quiser uma vida tranqüila deve experimentar esse filtro. Hoje o conselho do meu avô já entrou no piloto automático –tomo decisões dessa maneira sem nem perceber, como uma segunda natureza. Mas, no início de carreira, me fiz essa pergunta centenas, milhares de vezes, disciplinadamente, e não seguia adiante até que houvesse uma resposta satisfatória. Sou radical em transparência e não apenas no discurso. Estou convencido de que a vida é um encadeamento de coisas e de pessoas; portanto, tudo que se faz tem conseqüências.

"O outro conselho, este profissional, recebi de um antigo chefe na Nestlé, o sr. Ramos, quando eu estava no começo de carreira, por volta de 1982. Ele me recomendou: 'Procure se cercar de gente que o complemente; ninguém é completo'. Sei que seguir esse conselho requer um grande esforço. A tendência do ser humano é conviver com seus iguais. Pois eu garanto: trata-se do caminho mais fácil, porém não do melhor. É preciso buscar a complementaridade."

LUIZA HELENA T. I. RODRIGUES

Diretora-superintendente do Magazine Luiza – ***Comércio varejista***

"Eu tinha 11 anos e gostava muito de dar presentes. Minha mãe reagiu a essa tendência minha de forma bem diferente do usual. No lugar de dizer 'não gaste', como fariam outras mães da época, ela me deu uma lição: 'Pense em ganhar o que você quer gastar'. Esse conselho foi muito importante para mim; atribuo ao exercício de buscar alternativas de ganho o hábito de sempre buscar solução para tudo, até para as situações mais difíceis.

"Eu também sou mãe e, quando meu filho começou em seu primeiro trabalho, eu lhe

escrevi uma carta com alguns conselhos nos quais creio profundamente: acredite sempre em você mesmo e em sua fé no Absoluto; procure não mitificar coisas nem pessoas; tenha sempre uma atitude de troca: o importante é dar e receber; não abra mão por nada da sua ética, moral e crença na evolução do homem; saiba que você tem uma missão –descubra-a e lute por ela; tenha tempo para tudo –organize-se, crie ritmo e rotina; tenha paixão pelo que faz, pois só assim o fará melhor e mais fácil; seja sempre você mesmo e nunca omita a verdade –a transparência é importantíssima."

ROBERT WONG

Managing partner da P&L – ***Educação executiva personalizada***

"Cresci ouvindo dois grandes conselhos do meu pai, Jun Chow Wong, que nos deixou recentemente aos 98 anos. A primeira lembrança de um deles remonta aos meus 12 anos: 'Pense grande e aja grande'. Meu pai exemplificava didaticamente para mim e meus irmãos: se for para organizar uma festa, que ela seja memorável; se quiser dar um presente, que seja verdadeiramente significativo. Esse conselho influenciou profundamente minha forma de viver.

"O outro conselho paterno influenciou meu caminho pela vida. Para meu pai, educar era o mais importante, pois era o que levava as pessoas a realizar seu potencial. A mensagem dele foi tão incisiva nesse sentido que todos os seus filhos acabaram trabalhando com educação de um modo ou de outro. Eu, por exemplo, me graduei engenheiro, fui *headhunter*, mas agora fundei uma empresa voltada para a educação de executivos.

"Quando era pequeno, eu sentia certo ciúme dos meus amigos ocidentais constantemente beijados e abraçados por seus pais. Meus pais raramente faziam isso e eu me perguntava se eles me amavam. Hoje compreendo quanto me amaram. A forma chinesa de amar é educar. Quando beijamos e abraçamos, criamos vínculo com o outro e, assim, o prendemos; quando educamos, nós o fazemos aprender, soltando-o no mundo para que realize seu pleno potencial. Meu pai amava tanto os filhos que, em vez de nos prender, nos fez aprender. E, com esses dois conselhos, ajudou-me a buscar realizar meu pleno potencial. Por tudo isso, agradeço, a ele, a minha mãe e a todos os meus ancestrais."

EMILIO UMEOKA

Diretor-geral da Microsoft Brasil – ***Serviços de desenvolvimento de software***

"Estava cursando o penúltimo ano da Texas A&M University, nos EUA, e me preparava para entrar no competitivo mercado de trabalho daquele país e um professor me disse: 'Na sua vida, você terá mais ou menos 20 grandes decisões a tomar –cinco mais, cinco menos. Quando se vir diante de uma delas, pense bastante, pondere os prós e contras e use bem sua intuição!'.

"Toda vez que tenho de decidir algo, eu paro e penso: será que esta realmente é uma das 20 decisões mais importantes que tomarei na minha vida? Ou trata-se de uma simples decisão, banal e cotidiana? De certa maneira, posso dizer que esse professor me ensinou a tomar decisões. E decisões são a tônica da vida. Uma frase em inglês, dita por esse mesmo professor, resume o espírito do que eu quero dizer: '*At the end of the day, life is about choice*'. Traduzindo livremente, 'No final do dia, viver é fazer escolhas'."

ROGER INGOLD

Presidente da Accenture no Brasil – ***Serviços de consultoria***

"Meus conselhos talvez pareçam óbvios, mas na vida prática são bastante úteis. O primeiro é: sempre se coloque na posição de seu cliente. Imagine a melhor forma de ele receber as informações que você quer passar e quais os valores importantes para ele e para sua empresa. Antecipe –e tenha uma resposta preparada para– as prováveis objeções que ele possa ter, imaginando o que o faria aprovar ou rejeitar uma proposta.

"Esse conselho chegou a mim diversas vezes, mas me recordo que o tema relativo à 'antecipação das objeções' tornou-se prioritário para mim em um treinamento de vendas de que participei há mais de dez anos, ministrado por uma empresa argentina chamada La Salle.

"Outro conselho valioso que recebi ainda no início de carreira foi: sempre defenda a melhor solução técnica para determinada situação. Não caia na tentação de misturar o aspecto político nas decisões, tirando a clareza do que é correto. Hoje tenho certeza de que isso vale a pena. É assim que você constrói sua reputação."

JOÃO LUIZ SOUZA

Líder da IBM Business Consulting Services na América Latina – *Serviços de consultoria*

"Eu estava empregado em uma conceituada empresa multinacional de bens de consumo. Tinha dois anos de formado e sete de experiência profissional. Já havia passado por cinco organizações e não me encantara com nenhuma das atividades desempenhadas. Nem sequer cheguei a conhecer os diretores das companhias em que trabalhei.

"Um amigo pessoal da mesma área me mostrou, então, como virar o jogo. Ele sugeriu que eu procurasse trabalhar em uma empresa onde minha função estivesse diretamente relacionada com o objetivo-fim do negócio. Assim, seria capaz de gerar diferenciais tanto para a empresa como para a própria carreira. E eu troquei de emprego: fui para uma empresa de consultoria de negócios e de tecnologia.

"Isso fez muita diferença na minha qualidade de vida. Afinal, passamos a maior parte do dia dedicados a nossa profissão e é preciso haver satisfação pessoal. A partir desse momento passei a ver o trabalho de outra forma, com mais prazer, o que reverteu em crescimento profissional."

CHRISTINA CARVALHO PINTO

Presidente do Grupo Full Jazz de Comunicação – *Serviços de publicidade*

"Recebi um conselho maravilhoso de Alex Kroll, na época *chairman* mundial do grupo Young & Rubicam, além de grande amigo e sócio. Começavam os anos 90, eu presidia a Y&R no Brasil e conversava com ele sobre o crescente desestímulo que vinha sentindo, apesar do meu sucesso profissional. Enxergava alienação e superficialidade na área de comunicação. Via gigantescas e rápidas transformações no comportamento humano e, a despeito disso, a quase totalidade das corporações anunciantes e dos grupos de comunicação mantinha a crença, já então anacrônica, de que para comunicar marcas o grande desafio consistia apenas em elencar argumentos competitivos e apresentá-los de forma criativa. O consumidor não merecia nada maior, nada mais relevante.

"A conversa com Alex me abriu um portal inteiramente novo quando ele disse acreditar que, dali para frente, para que o marketing e a comunicação pudessem de fato cumprir suas missões e obter maior eficácia, nós, profissionais, deveríamos buscar não apenas benefícios para as marcas, mas também benefícios para os consumidores. Uma simples frase gerou em mim um verdadeiro turbilhão de reflexões e *insights*. Levou-me a redirecionar toda a trajetória profissional, desde o dia-a-dia no trabalho até o modelo de grupo de comunicação que me faria sentido, passando pelos novos serviços que deveríamos oferecer não apenas aos clientes, mas a seus consumidores, à sociedade como um todo e ao nosso planeta. O Grupo Full Jazz, que fundei em 1996, foi fruto desse processo de redirecionamento.

"Eu diria hoje que o grande desafio, em qualquer área profissional, está não em desenvolver capacidades técnicas, mas em descobrir o verdadeiro significado do que fazemos e a relevância do nosso trabalho para o ser humano. Nunca façam nada sem se perguntar: 'Para o que serve o que estou fazendo?'. A vida sem significado não tem sabor nem alegria."

EDUARDO BOM ANGELO

Presidente da Brasilprev S.A. – *Serviços de previdência privada*

"Os conselhos mais valiosos que recebi trago da minha infância e adolescência. Da minha mãe veio o ensinamento de que adquirir conhecimento permanentemente seria o meu grande guia nos caminhos que desejasse trilhar e construir ao longo da vida. Do meu pai vieram a ética e a transparência como princípios absolutos em todas as relações.

"Segui essas referências naturalmente e, ao longo do tempo, descobri que se transformaram em minhas raízes mais importantes, meus pilares, os elementos do meu DNA. Eu sempre dou esses conselhos em aulas, apresentações, palestras e outros contatos com jovens."

MAURICIO CESCHIN

Superintendente corporativo do Hospital Sírio-Libanês de São Paulo – *Serviços de saúde*

"Quando tinha 28 anos, fui nomeado gerente de uma operadora de seguros de saúde. E descobri que meus subordinados, na maioria, tinham sido meus professores na faculdade de medicina. Era meu primeiro cargo de gestão e meu pai me aconselhou: 'Ao contratar ou avaliar alguém, lembre-se: o que ele sabe, nos ensinará; o que não sabe, aprenderá conosco, mas valores e princípios –éticos e morais– são formados muito antes de qualquer experiência profissional. A principal característica que diferencia uma pessoa das outras é o berço'. Meu pai não se referia a ser nascido em classes sociais privilegiadas, é claro, mas ao apego a valores e princípios, algo que se aprende ainda criança.

"Na área de gestão de saúde, era difícil encontrar jovens profissionais com experiência profissional e conhecimento técnico específico e, a partir desse conselho, eu me senti mais tranqüilo e passei a investir tempo no desenvolvimento de profissionais com perfis e pré-requisitos adequados, que hoje são chamados de 'talentos'.

"Se eu fosse dar um conselho a alguém, seria algo na mesma linha. Eu apenas acrescentaria outras lições que aprendi: viva intensamente, tenha experiências desafiadoras, se autoconheça, enfrente seus medos, seja curioso, leia muito, escute, preste atenção ao que ocorre a sua volta, trate todos de forma igual, seja justo, ético e íntegro. E, principalmente, cuide de sua saúde, tenha prazer e faça as coisas com amor."

ROGÉRIO OLIVEIRA

Presidente da IBM no Brasil – *Produtos e serviços de tecnologia da informação*

"Trinta anos atrás, eu tinha acabado de passar pelo programa de treinamento de *trainees* da IBM e estava indo a campo, trabalhar em vendas. Um alto executivo da empresa me entrevistou e disse: 'Você sempre deve ser capaz de se colocar no lugar do outro em uma negociação. Isso é fundamental para construir uma carreira'. Esse executivo era uma espécie de *coach* da companhia e seu conselho me marcou profundamente.

"Eu era muito jovem e a conversa me ajudou a entender o que é ser um IBMista e o que significava viver os valores da companhia na prática. Ajudou-me a enxergar, também, as possibilidades de carreira que a empresa podia me oferecer e como muitas delas desafiariam meus talentos. Foi nesse contexto que ele me aconselhou e eu percebi que era a chave para atingir meus objetivos e crescer como profissional. Quando você se põe no lugar do outro, é possível ter clareza de até onde ir, onde ceder, do que não abrir mão, de forma equilibrada, que busque um resultado de negociação ganha-ganha."

EDUARDO SOUZA ARANHA

Presidente da Souza Aranha Marketing Direto – *Serviços de marketing direto*

"Em 1992, estava almoçando com Stan Rapp, guru do marketing norte-americano com o qual eu tinha um relacionamento bastante freqüente. Na época, eu encaminhava o reposicionamento da nossa empresa como agência de marketing direto e ele fez uma observação que, para mim, se traduziu numa contribuição única: 'Transforme seu cliente no seu melhor colaborador para identificar as idéias mais poderosas'.

"Naquele início da década de 90, quando predominava o distanciamento entre agência e cliente, o exercício de buscar idéias de forma conjunta e permanente, a fim de pavimentar o caminho criativo, era absolutamente inovador.

"Hoje posso afirmar, sem medo de errar, que, quanto mais profundo for o relacionamento entre agência e cliente na idealização de uma campanha, mais forte será seu resultado. Essa política de colaboração tem sido a razão de sucesso de inúmeras campanhas. Parece fácil, mas exige alto grau de excelência e humildade na interação entre cliente e agência. Mas acho que a experiência deve ser aplicada em qualquer setor de atividade. Basta

responder à seguinte questão: Estou transformando o meu cliente em um colaborador permanente para encontrar as melhores idéias?'."

EDSON BUENO

Presidente do conselho de administração da Amil – *Serviços de assistência médica*

"Sempre procure ver as coisas com seus próprios olhos e não através dos outros. Esteja no *front*, veja, ouça, sinta, energize-se. Essa sensibilidade do negócio é fundamental. Não adianta ficar no palácio de cristal do escritório e ouvir outros com menos experiência do que você lhe dizerem o que está acontecendo. Eles enxergarão as coisas de forma distorcida.

"Esse conselho é resultado de um *mix* de conselhos que vêm de gurus como Tom Peters, que manda a gente 'sujar a mão de graxa', até Peter Drucker, que prega o '*managing by walking around*', administrar fora do escritório. Repito o conselho em todos os nossos treinamentos. Mas não são todas as pessoas que consigo convencer. Por exemplo, tenho um executivo que não sai do escritório. Ele fica lá das 7h às 19h. Se um terrorista puser uma bomba no prédio, morrerá na certa. Se não hover terrorismo, estará perdendo oportunidades de negócios. Oportunidades são enxergadas com os próprios olhos." ●

A reportagem é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**.